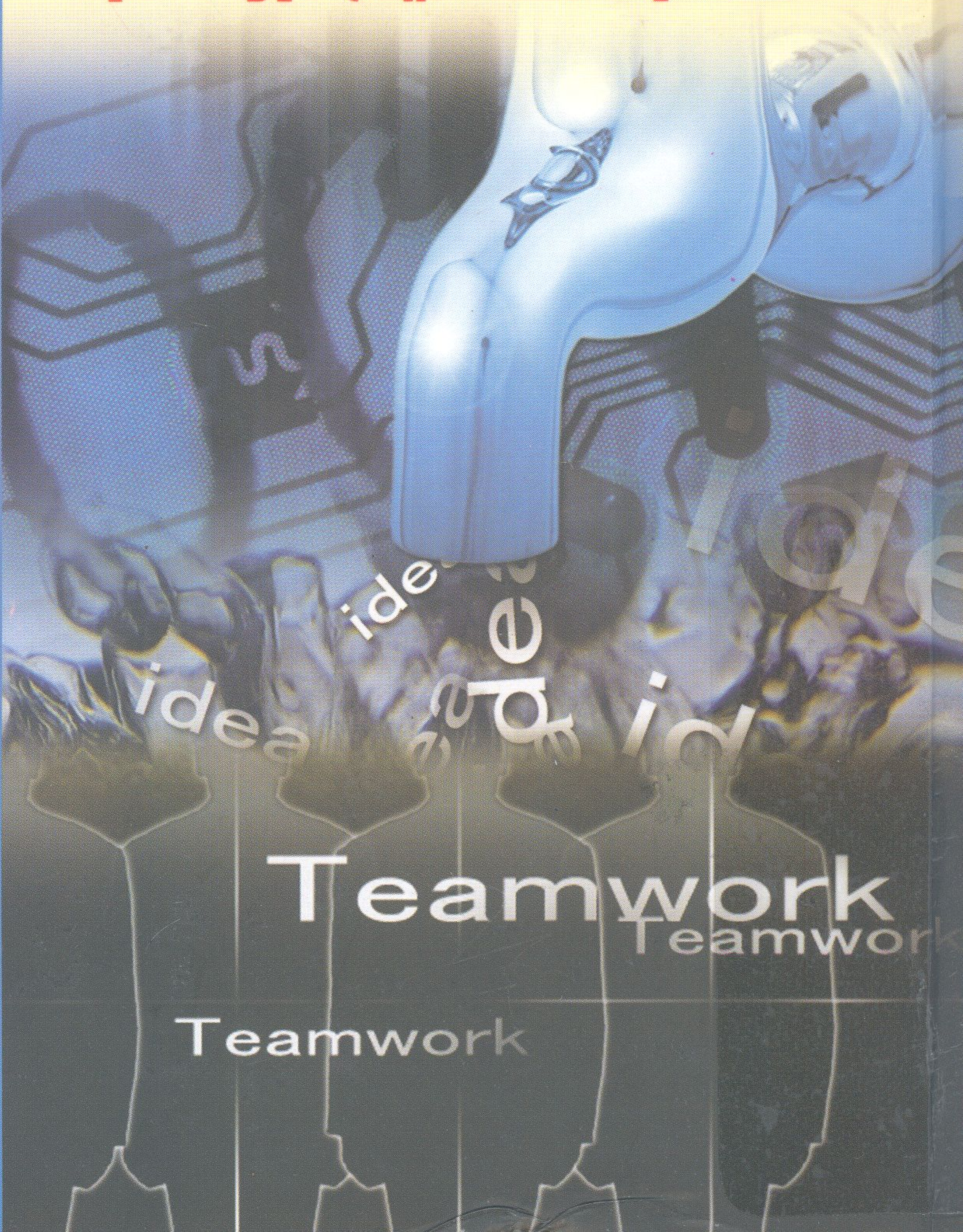
التسويق المتقدم

التسويق العالمي - إدارة العلاقات مع العملاء CRM

التسويق الالكتروني - التسويق الاجتماعي - تسويق الخدمات - التسويق الداخلي - التسويق وخلق الميزة التنافسية

دكتور

محمد عبد العظيم أبو النجا





[illegible]

التسويق المتقدم

دكتور

محمد عبد العظيم

كلية التجارة – جامعة الإسكندرية

2008

الدار الجامعية

84 شارع زكريا غنيم - تانيس سابقاً

E-Mail : m20ibrahim@yahoo.com

Web Site : www.eldarelgamaya.com

5907466 -5917882

أسم المؤلف: د. محمد عبد العظيم

أسم الكتاب: التسويق المتقدم

الناشر: الدار الجامعية - الإسكندرية

العنوان: 84 شارع زكريا غنيم الإبراهيمية الإسكندرية

تليفاكس: 002035917882 - 002035907466

الموقع الإلكتروني: www. Eldarelgamaya.com

البريد الإلكتروني: m20ibrahim@yahoo.com

رقم الإيداع: 2008/1733

رقم الترقيم الدولي: 9 - 091 - 422 - 977

فريق عمل الكتاب:

الإشراف الفني والكتابة والتجهيز: الدار الجامعية إسكندرية

تصميم الغلاف: أميرة أحمد رأفت

طباعة وتجليد: الجلال للطباعة

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وعلمك ما لم تكن تعلم وكان
فضل الله عليك عظيما﴾

النساء 113
صدق الله العظيم

إهداء

إلى أبي رحمة الله عليه

وأمي أطال الله عمرها

تقديم

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه والتابعين. أما بعد

تشهد الألفية الجديدة الكثير من التطورات المتلاحقة فى شكل وطبيعة الأسواق التى تعمل داخلها منظمات الأعمال والتى نشأت نتيجة للعديد من العوامل مثل التقدم التكنولوجى المذهل والمضطرد ، وسرعة التحرك نحو العولمة ، بالإضافة إلى العديد من التغيرات والتحولات المستمرة فى الظروف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية . وقد ساهم ذلك فى إيجاد صياغة جديدة للأعمال ، بل وللفلسفات والممارسات التى تتبناها الشركات الآن بصفة عامة ، وتتبناها وظيفة التسويق بصفة خاصة .

وإذا كان الحديث يشير دائما إلى تغييرات سوقية ، فإن هذا يحمل معه بالتبعية ضرورة إحداث تغيير فى ممارسات من يقومون بخدمة تلك الأسواق.

ومن هذا المنطلق يركزهذا الكتاب على بعض الموضوعات الحديثة المطروقة الآن على الساحة بشكل يمكن القارىء من متابعة العديد من المفاهيم والآليات والجوانب التى يغطيها النشاط التسويقى فى العصر الحالى .

وقد دفع هذا التوجه المؤلف إلى محاولة إستعراض الكثيرمن الإتجاهات والفلسفات الفكرية المعاصرة التى قد يكون من شأنها تغييرالصورة العامة والمضامين الجوهرية للوظيفة التسويقية التى نرصد فعاليات أعمالها الجديدة يوما تلو الآخر.

وتأسيسا على ذلك يبدأ الكتاب باستعراض آليات بناء الأعمال الرابحة من خلال رؤية تسويقية في الفصل الأول، ثم يتطرق إلى موضوع إدارة العلاقات مع العملاء والتحديات التسويقية المعاصرة في الفصل الثاني، ثم يناقش كيفية تنمية وتطوير المنتجات الجديدة لإستغلال الفرص السوقية المتاحة في الفصل الثالث. ويتحرك الفصل الرابع لإعطاء القارئ فكرة متكاملة عن موضوع تسويق الخدمات والتسويق في المنظمات غيرالهادفة للربح . ويشرع المؤلف بعد ذلك إلى إجراء تحليل مفاهيمي للتسويق الداخلي في الفصل الخامس ، ثم يتطرق لموضوعات التسويق العالمي في الفصل السادس، والتسويق والمجتمع في الفصل السابع . هذا ويهتم الفصل الثامن بدورالتسويق في خلق الميزة التنافسية وآليات التعامل مع المنافسين ، أما الفصل التاسع فيبدأ بتناول التسويق في العصر الرقمي الجديد ، ويستتبعه الفصل العاشر بإستعراض ممارسات التسويق الإلكتروني والوعود والتحديات المصاحبة له. وأخيرا ينتهي الكتاب بجزء عن التسويق الإداري من خلال التعرض لموضوعات التخطيط والتنظيم للوصول إلى تسويق أكثر فعالية في الفصل الحادي عشر، ثم يتناول الفصل الثاني عشر تقييم ورقابة النشاط التسويقي .

المؤلف

د. محمد عبد العظيم أبو النجا

الفهرس

الموضوع	الصفحة

الفصل الثالث

الفصل الرابع

الفصل السابع

التسويق والمجتمع المسئولية الإجتماعية والقضايا الأخلاقية في التسويق

الفصل الثامن

التسويق وخلق الميزة التنافسية 263

الفصل التاسع

الفصل العاشر

التسويق الإلكتروني

الفصل الأول

بناء الأعمال الرابحة
من خلال رؤية تسويقية

الأهداف التعليمية للفصل

يساهم الفصل الحالى فى تنمية المفاهيم والجوانب المعرفية التالية لديك :

- الممارسات التسويقية المختلفة التى قد تساعد منظمات الأعمال على تحقيق الإنتصارات والمكاسب، والتحفظات التى قد تعوق من تفعيل تلك الممارسات .
- إستراتيجية التسويق التي يمكن إستخدامها لتحقيق النجاح .
- كيفية الوصول إلى طرح جديد مستقبلى للنشاط التسويقى من خلال مقارنة الممارسات التسويقية البالية المتقادمة والممارسات التسويقية المعاصرة للشركات العالمية الناجحة.

مقدمة :

نحاول في هذا الفصل إلقاء الضوء على الآليات التي يمكن للشركات التي تسعى للبقاء والإستمرار والنجاح الإعتماد عليها في ممارساتها للأعمال التي تقوم بها داخل الأسواق التي تعمل فيها. فقد قامت العديد من الشركات الناجحة في الأسواق العالمية بتغيير الكثير من توجهاتها وممارساتها التسويقية بالشكل الذي مكنها من التوافق مع التحديات التي برزت مع الدخول للألفية الجديدة وما صاحبها من تغييرات تكنولوجية وثقافية وإجتماعية وإقتصادية.

وإذا قمنا بمقارنة سريعة بين التغيرات التي طرأت على المفاهيم والممارسات التسويقية نجد أن الشركات قد تحولت الأن من إعتناق المفهوم الإنتاجي والمفهوم البيعي بل والمفهوم التسويقي الذي ظهر في بداية الخمسينات من القرن العشرين إلى الفلسفات الفكرية القائمة على تسويق العلاقات والتسويق على أساس فردي . وقد ساهم ذلك بالطبع في ظهور ممارسات جديدة تعكس ذلك الفكر الفلسفي الحديث.

وقبل الدخول في عرض الأشكال المختلفة الخاصة بهذه الممارسات ، نجد أن العديد من الكتاب والمراقبين يقوموا بتصنيف وتقسيم الشركات الموجودة بالأسواق إلى ثلاثة أنواع من الشركات:

1- الشركات التي تصنع الأشياء التي تحدث (تصنع ما يحدث).
2- الشركات التي تشاهد الأشياء التي تحدث (تشاهد ما يحدث).
3- وأخيراً، الشركات التي تتعجب لما يحدث (تتعجب مما يحدث).

ما هي الممارسات التسويقية المؤدية للنجاح؟

بالإضافة إلى ممارسات الأعمال الناجحة في المجـالات التـي تـدخلها المنظمات بصفة عامة، فهناك أيضاً مجموعة من الممارسات التسويقية التي يمكنها تحريك تلك المنظمات إلى تحقيق العديد من الإنتصارات والمكاسـب، وسنذكرمنها الآن تسعة أشكال سائدة :

1- تحقيق النجاح من خلال جودة مرتفعة:

تمثل الجودة الرديئة مشكلة كبيرة لدى الكثير من منظمـات الأعمـال. فعندما يتلقى المستهلكون منتجات ذات جودة منخفضة ، عندئذاً يكـون مـن الطبيعي ألا يعاودوا الشراء مرة أخرى من تلك المنظمات التي تمدهم بمثـل هذه النوعية من المنتجات. ليس هذا فحسب ، بل إننا نلاحظ تناقل كل ما هو سيىء عن هذه المنظمات وعن منتجاتها بين المستهلكين. وإذا كـان الأمـر كذلك بالنسبة لرداءة الجودة المقدمة للمستهلكين ، فماذا عن تحقيق إنتصارات ومكاسب من خلال الجودة المرتفعة؟

يلاحظ وجود أربعة أنواع من المشاكل أو التحفظات في هذا الصدد لابد من أخذها في الإعتبارعند الإعتماد على هذه النوعيـة مـن الممارسـات . وتتلخص تلك المشاكل أو التحفظات في الآتي:

*** الجودة تعني العديد من الأشياء (تعدد معاني وتفسيرات الجودة) :**

فقد تعني الجودة المناسبة لشركة إنتاج سيارات مثلاً: الثبـات، أوالسـرعة، أو الإقتصاد في إستهلاك الطاقـة، أو قـوة وصـلابة الجـسم الخـارجي للسيارة،..إلخ.

*** عدم قدرة الأفراد على الحكم على جودة المنتجات بمجرد النظر إليها:**

فعند شرائك لجهاز تليفزيون أو فيديو مثلاً، فإنك قد تكون مدفوعاً بصورة ذهنية جيدة عن الجودة ، على الرغم من عدم وجود أي دليل مادي لديك يؤكد ذلك.

*** ملاحقة الشركات المتنافسة لبعضها البعض في معظم الأسواق بصدد الجودة التي يتم تقديمها :**

فعندما تنجح شركة أو أكثر بصدد مستوى معين من الجودة تقدمه للمستهلكين، فإن هذا من شأنه أن يدفع الشركات الأخرى التي تعمل معها في نفس السوق إلى محاولة تقليدها أو إستخدام نفس مستوى الجودة الذي تعتمد عليه في تقديم منتجاتها. وبالتالي يصعب إعتبار الجودة أحد محددات قرار المستهلك بتفضيل وإختيار علامة معينة فى الأجل الطويل.

*** مدى جدوى تحقيق مستويات مرتفعة من الجودة:**

فهناك الكثيرمن الشركات تمتلك سمعة طيبة بصدد جودة المنتجات التي تقدمها مثل شركة موتورولا . ولكن يظل السؤال المطروح هنا: هل هناك عدد كاف من المستهلكين يكون لديهم الحاجة لمثل هذا المستوى المرتفع من الجودة ، في الوقت الذى يكون لديهم فيه أيضاً الإستعداد لدفع مقابل مرتفع للحصول على تلك الجودة؟

2- تحقيق النجاح من خلال تقديم خدمات أفضل:

يمكن وصف الخدمة بالعديد من الخصائص والمميزات مثل: السرعة ، والمعرفة، وحل المشاكل، والإخلاص، والدقة، ...الخ. ويقوم كل شخص بإعطاء أوزان مختلفة لكل صفة من هذه الصفات، وتختلف هذه الأوزان النسبية لخصائص الخدمة ومميزاتها من شخص إلى آخر، كما تختلف لنفس

الشخص من وقت لآخر، وتختلف كذلك من خدمة إلى خدمة أخرى . الأمر الذي يدفع الشركات إلى عدم الإكتفاء بمجرد تقديم خدمات أفضل . ويقودنا هذا إلى إستخلاص مؤداه بأن الخدمة الأفضل وحدها لا تكفي لتحقيق الإنتصارات والمكاسب المزمع أو المنشود تحقيقها.

3- تحقيق النجاح من خلال الأسعار المنخفضة :

يمكن القول بأن السعر المنخفض لا يكفي لإيجاد منظمات أعمال ناجحة ذات قيمة . فلابد من ربط السعر بمعايير الجودة والخدمة اللذان يتم تقديمهما. فغالباً مايقوم المستهلكون بالشراء معتمدين في قرارهم على القيمة وليس مجرد السعر. ومن هنا يكون على المسوقين أن يتأكدوا من مدى تناسب السعر الذى يقومون بتحديده مع القيمة المدركة للمنتج فى أذهان المستهلكين .

4- تحقيق النجاح من خلال حصة سوقية كبيرة :

يمكن لقادة السوق ذوي الحصص السوقية الكبيرة أن يحصلوا على العديد من المزايا والفرص بشكل أكبر من تابعيهم من المنافسين. حيث نجدهم يتمتعوا بمزايا إقتصاديات الحجم ، وبمعرفة أكبر عن العلامات الخاصة بمنتجاتهم لدى المستهلكين ، كما يتمتعوا أيضاً بثقة كبيرة من جانب المشترين الذين يفضلوا إختيارمنتجاتهم. وعلى الرغم من ذلك إنخفضت ربحية الكثير من هؤلاء القادة بسبب إرتفاع درجة منافسة الشركات الصغيرة لهم في الوقت الحاضر.وينطبق ذلك مثلاًعلى بعض الشركات العملاقة مثل أي بي أم وجنرال موتورز، واللتان تمتعا بكبر وعظم الحصة السوقية لهما خلال فترة الثمانينات بسبب ضعف درجة المنافسة لهما في تلك الفترة. ولكن لم يعد الأمركذلك بالنسبة لهاتين الشركتين في الوقت الحاضر بسبب ذيادة درجة المنافسة التي أصبحا يواجهانها من الشركات الصغيرة.

5- تحقيق النجاح من خلال التكيف والتفصيل الجماهيري للمنتج:

يرغب العديد من المستهلكين في الحصول على منتجات بمواصفات وملامح خاصة تمثل إحتياجات محددة لهم . ومن ثم نجدهم يطلبوا من المنتجين والبائعين أن يقوموا بتعديل منتجاتهم بالصورة التي تتوافق مع مثل هذه الحاجات. وجدير بالذكرهنا بأن تلك الحاجات يمكنها أن تساهم في تقديم العديد من الفرص المربحة لهؤلاء المنتجين والبائعين. وعلى الرغم من جاذبية ذلك للكثيرمن الشركات التى نجدها تقوم بمثل تلك التعديلات فى محاولة منها لتحقيق التفصيل الجماهيري لمنتجاتها التي تقدمها لعملائها، إلا أن هناك العديد من الشركات الأخرى التي قد تجد ذلك يمثل لها إستراتيجية غيرمجزية أوغيرمربحة بسبب إرتفاع التكاليف المرتبطة بتفعيلها مع عملائها.

6- تحقيق النجاح من خلال التحسينات المستمرة على المنتج :

تعتبر إستراتيجية إجراء تحسينات مستمرة على المنتجات التي تقدمها الشركة من الإستراتيجيات الهامة والمؤثرة على نجاحها. وعلى الرغم من ذلك فليست كل التحسينات الخاصة بالمنتج هي تحسينات ذات قيمة، أو تحسينات من شأنها المساهمة في تقديم قيمة للشركات التي تضطلع القيام بها. حيث يلاحظ أحيانا وصول بعض المنتجات إلى الحدود التي لا تسمح معها بإجراء أى إضافات أو تحسينات أخرى عليها. ومما يؤكد على ذلك عدم جدوى التحسينات الأخيرة التي تم القيام بها ولم تحقق أي إضافة أو قيمة جديدة للكثير من المنتجات الموجودة بالأسواق .

7- تحقيق النجاح من خلال إبتكار منتجات جديدة :

هناك نصيحة قد تمثل حقيقة هامة يجب أن يتم الهمس بها في أذان المسوقين والقائمين على الإدارة . وتتمثل تلك النصيحة في ضرورة قيام الشركات بالإبتكاروتقديم كل ما هو جديد من المنتجات وإلا سيكون مصيرها هو الفناء والخروج من ميدان الأعمال الذي تعمل داخله، بمعنى "الإبتكار أو الإندثار". وعلى الرغم من ذلك لا تنجح معظم الشركات فى تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق التي تعمل فيها ، وهذا هو ما يعرف بفشل المنتجات الجديدة. وبالتالي نستطيع القول بأن المعضلة التي تواجه الشركات هنا هي مواجهتها للفناء والإندثار إذا لم تسعى إلى تقديم وإبتكار منتجات جديدة ، في الوقت الذى قد يجلب عليها إضطلاعها بتقديم منتجات جديدة تحقيق خسائر في حالة فشل قبول الأسواق لتلك المنتجات .

8- تحقيق النجاح من خلال دخول الأسواق ذات معدلات النمو المرتفعة :

تزداد جاذبية الأسواق التي تنمو بصورة مرتفعة بالنسبه للعديد من الشركات التي تهتم وتستطيع الإستفادة من هذا النمو. ومن أمثلة تلك الأسواق نجد أسواق الإلكترونيات ، والتكنولوجيا الحيوية، والإتصالات عن بعد ، وغيرها من الأسواق التي تتصف بمعدلات نمو سريعة ومتزايدة .

ويستطيع بعض قادة السوق من الشركات تحقيق النجاح داخل هذه الصناعات ، إلا إن الغالبية الأخرى من الشركات تفشل عند الدخول إلى تلك الأسواق أو الصناعات ذات معدلات النمو المرتفعة . حيث لاتقبل مثل هذه الأسواق إلا بعض العلامات المميزة والخاصة بمنتجات الشركات القائدة، ولذلك تتمتع تلك الشركات بإمكانية تحقيق مبيعات وعوائد مرتفعة فيها. ومن أمثلة تلك الشركات القائدة التي تحقق نجاحات كبيرة في مثل هذه الأسواق نجد شركة ميكروسوفت فى مجال صناعة البرمجيات، والتي تمثل منتجاتها

منتجات معيارية قياسية فى هذا المجال. الأمر الذى يجعل سوق البرمجيات لايقبل سوى منتجات هذه الشركة، على الرغم من إحتمال وجود شركات أخرى جيدة ومنافسة لها في هذا الميدان.

وتعد مشكلة قصردورة حياة المنتج من المشاكل الأخرى الهامة التي يجب أخذها في الحسبان عند محاولة دخول تلك الأسواق ذات معدلات النمو المرتفعة . فالمنتجات تتقادم بصورة سريعة جداً في مثل تلك الصناعات ، وبالتالي يجب على كل شركة تعمل فى ظل هذه المعطيات أن يكون لها القدرة والإستعداد للإستثمار وبشكل مستمر في تقديم منتجات جديدة ومتطورة حتى يمكنها البقاء في مثل هذه الأسواق.

9- تحقيق النجاح من خلال تجاوز توقعات المستهلك :

يرتبط تحقيق الرضا والإشباع للمستهلك بمقابلة توقعاته. أما محاولة الشركات لتجاوز تلك التوقعات، فإنه يعني سعيها لإسعاده وليس مجرد إرضائه . ويمكن القول أن تبني الشركات لمفهوم إسعاد المستهلك إنما يعني أيضاً محاولتها لزيادة إحتمالات الإبقاء والمحافظة على هؤلاء المستهلكين.

وجدير بالذكرأن مشكلة إسعاد المستهلكين تتمثل في إرتفاع مستوى توقعاتهم للمعاملات المستقبلية ، مما يؤدي إلى جعل مهمة تجاوز تلك التوقعات المتزايدة أكثر صعوبة وتكلفة في نفس الوقت. وبالتالي فإن الطريق الآخرالذي يمكن أن تسلكه الشركات في هذه الحالة هو أن تقرر أي من حاجات المستهلك المتعددة (جودة مرتفعة ، أو خدمات إضافية ، أو تفصيل المنتج حسب الطلب ، أوضمان أطول ، أوأسعار أقل ، أوتوصيل مناسب للمنتج ...الخ) يمكن أن تقابله بشكل مربح لها.

ما هي إستراتيجية التسويق التي يمكن إستخدامها لتحقيق النجاح؟

بصفة عامة لا يمكننا القول بأن هناك طريقاً تسويقياً يجب أن يتم التركيزعليه بصورة منفردة . حيث تحتاج الشركة إلى تحريك جميع نشاطاتها وجهودها التسويقية المتميزة في عدد من المجالات بدلاً من التركيز على تحقيق التمايز في مجال أو ميدان واحد فقط. ولا يقبل من الشركة أن تؤدي أعمالها بدرجة أقل من منافسها. ويرى مايكل بورتر أستاذ الإدارة الإستراتيجية في جامعة هارفارد أن الشركة لن تملك أي مقومات لإستراتيجية ناجحة إذا كانت تقوم بممارسة وأداء نشاطاتها كما يقوم بها بقية المنافسين. وبالتالي لا نستطيع القول بأن الشركة تملك إستراتيجية قوية إلا عندما يكون لديها نقاط تميز وإختلاف عن إستراتيجيات منافسيها.

فعلى سبيل المثال ، قامت شركة "دل" (Dell) للكمبيوتر بتنمية إستراتيجية متميزة عندما حاولت بيع منتجاتها من خلال التليفون بدلاً من الإعتماد على تجار التجزئة. كما قامت الشركة بعد ذلك بتنمية إستراتيجية فرعية تمثلت في إضافة الإنترنت كقناة بيعية لمنتجاتها. وقد أدى هذا إلى زيادة مبيعاتها اليومية لتصبح أكثر من 3 مليون دولار يومياً. وكما فعلت "دل" قامت العديد من الشركات الأخرى بتنمية وخلق إستراتيجيات أخرى متميزة. ولكن ماذا عن الشركات التي تسعى دائماً إلى تقليد الشركات الناجحة أو القائدة (الشركات المقلدة) ؟ يمكن القول بأن الإستراتيجيات الرائدة عادة ما تنطوي على بعض الخصائص والأدوات المختلفة والمميزة بالشكل الذي يصعب معه في كثير من الأحيان تقليدها. وعندئذ تواجه الشركات التي تسعى للتقليد بتكاليف مرتفعة في حالة إصرارها على إستنساخ وممارسة جميع أنشطة الشركات القائدة، ليس هذا فحسب بل قد ينتهي بها الأمر أحياناً إلى تقليد غير مجدي لا قيمة له، بمعنى أنه يكون بمثابة صورة باهتة للأصل.

ما هي التحديات التسويقية التي تواجهها معظم الشركات؟

سوف نقوم في البداية بتلخيص بعض خصائص المستهلكين الحالية من وجهة نظرمديري الشركات بحيث يمكن التعرف على بعض التحديات التي تواجه هذه الشركات حالياً. وفيما يلي عدداً من تلك الخصائص:

- يتصف المستهلكون بالقدرة على التحاور والتفاوض بصورة كبيرة ، كما يتصفوا أيضاً بحساسية مرتفعة لعنصر السعر.
- ليس لديهم وقت كاف ، ولديهم دائماً رغبة في الحصول على السلع والخدمات بشكل ميسر ومريح.
- عادة ما ينظر المستهلكون إلى المنتجات المتنافسة على أنها منتجات متشابهة أو متماثلة .
- لديهم قبول أكبر للعلامات الخاصة بالموزعين ، ومن ثم نجدهم أقل ولاءاً للعلامات الخاصة بالشركات المنتجة أو المصنعة.
- لديهم توقعات مرتفعة بالنسبة للخدمات المصاحبة للمنتج التى يمكنهم الحصول عليها .

وبغرض إستكمال التحليل الخاص بالتحديات التسويقية التي يمكن أن تواجهها الشركات، فإننا سنستعرض الآن أيضاً وجهات نظر المديرين فيما يتعلق بكيفية ممارستهم وإستخدامهم للأدوات والأنشطة التسويقية، وذلك على النحو التالي:

- يتم تقديم منتجات لا تختلف كثيراً عن منتجات الشركات المنافسة.
- هناك إهتمام بالإنفاق على بعض الخدمات التي يمكنها أن تساهم في زيادة المبيعات.

- عادة ما يتم إتخاذ قرارات التسعير بشكل يتوافق مع أسعار المنافسين (تسعير على أساس أسعار المنتجات المنافسة).
- الإعلان أصبح من الأدوات الترويجية المكلفة وغير الفعالة أحياناً.
- هناك إنفاق بشكل كبير على عنصر تنشيط المبيعات أكثر من أي وقت مضى.
- هناك إرتفاع في التكاليف الخاصة بالقوى البيعية.

ويتضح مما سبق أن الشركات تواجه تحديات كثيرة عند سعيها لتحسين أدائها في الأسواق التي تعمل فيها ، حيث تأتى معظم هذه التحديات كما أشارت المناقشة السابقة من المعطيات المتعلقة بخصائص المستهلكين المستحدثة من ناحية ، والممارسات غير المتطورة بشكل كافى للأنشطة التسويقية نفسها من ناحية أخرى.

نحو شكل جديد للتسويق:

يشكو رؤساء الشركات من عدم فعالية أداء النشاط التسويقي لديهم، ويرو أنه على الرغم من زيادة الإنفاق على ذلك النشاط إلا أن الأداء والإنجازات الخاصة به تأتي أحيانا مخيبة للآمال المعقودة عليه في تحقيق النجاح المنشود. وفي الحقيقة يمكن القول بأن هناك سبباً رئيسياً قد يكون هو المسئول الوحيد عن تلك الشكاوي والإنتقادات الموجهة للتسويق . ويتمثل ذلك السبب في قيام الشركات بزيادة الإنفاق ، ولكنه إنفاق على نفس النمط القديم للتسويق والذي كان يتم ممارسته منذ عهود غاية في القدم.

ولتوضيح ذلك تعال نقارن بين تلك الممارسات التسويقية البالية والممارسات الحديثة التي يجب أن تضطلع بها منظمات اليوم.

التسويق في الماضي :

ينطوي هذا التسويق على العديد من الممارسات (والتي قد نجدها مازالت مستمرة بصفة خاصة في بعض شركاتنا) يمكن تلخيصها فيما يلي:

- عدم التفرقة بين التسويق والبيع .
- الإهتمام بالإستحواذ على المستهلك بدلاً من رعايته والإهتمام به .
- محاولة تحقيق الربح في كل صفقة أو تعامل مع المستهلك بدلاً من محاولة تحقيق الربح من خلال خلق القيمة للمستهلك .
- يتم القيام بإتخاذ قرارالتسعير بناءاً على التكلفة التي يتم تحملها بدلاً من التسعيرالمبني على تحقيق الأهداف المرجوة .
- إستخدام أدوات وأنشطة الإتصال بشكل فردي غيرمترابط بدلاً من السعي إلى تحقيق التكامل لتلك الأدوات والأنشطة ، وتفعيل مفهوم الإتصالات التسويقية المتكاملة .
- البيع من خلال التركيزعلى ملامح وخصائص المنتج بدلاً من البيع القائم على المنافع التى يبحث عنها المستهلك ، والذى لايتم إلا من خلال محاولة فهم ومقابلة الحاجات الفعلية للمستهلك .

التسويق المعاصر :

بالنسبة للشركات التي تمارس التسويق بشكل حديث ومتطورفيمكن لنا أن نرصد ونلاحظ قيامها بما يلي:

- تسعى إلى تحسين المعرفة لدى عملائها ، وإلى تنمية وتطوير تقنيات الإتصال بهم ، بالإضافة إلى محاولة فهم ما يطلق عليه **"باقتصاديات العميل " Customer Economics**.

- يتم دعوة المستهلكين للمشاركة في تصميم المنتج .
- تقديم عروض تسويقية مرنة يمكن تعديلها إذا إقتضت الظروف ذلك .
- تستخدم أكثر من وسيلة من وسائل الإتصال ، كما تسعى إلى تحقيق التكامل بين الإتصالات التسويقية لتوصيل رسالة مناسبة ومتسقة لكل مستهلك على حده .
- تسعى إلى الإنتفاع بصورة أكبر بالتقنيات التكنولوجية المتاحة مثل فيديو المؤتمرات ، والبيع الآلي ، والبرمجيات ، والإنترنت ، والإنترانت ، والإكسترانت .
- تقدم خدماتها سبعة أيام في الأسبوع ، و24 ساعة في اليوم من خلال إستخدام البريد الإلكتروني ، أو من خلال تسويق منتجاتها إلكترونياً عبر الإنترنت .
- لديها قدرة أكبر على تحديد المستهلكين الأكثر ربحية لها ، ومن ثم تستطيع أن تقدم لهم مجموعة مختلفة ومميزه من الخدمات .
- تنظر إلى قنوات التوزيع التي تتعامل معها كشركاء وليس كخصوم .
- مجمل القول ، بأن تلك الشركات قد وجدت الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق قيمة كبيرة لعملائها وبالتالي نستطيع أن نطلق عليها "أصحاب الرؤى التسويقية" **Marketing Visionaries**.

التسويق المستقبلي في السنوات القادمة :

يمكن القول أن التسويق خلال السنوات القادمة سوف ينطوي على عدد من التطورات الهامة التي يمكن لنا ملاحظتهاورصدها في الأسواق المختلفة. وفيما يلي بعضاً من تلك التطورات الأساسية التي قد تطرأ على الأسواق الحالية :

- سوف يكون هناك تناقص وبشكل ملحوظ في إستخدام الوسطاء التسويقيين التقليديين مثل تجار الجملة وتجار التجزئة ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى ظهور التسويق الإلكتروني.

- جميع أنواع المنتجات يمكن توفيرها وإتاحتها بشكل إفتراضي (إعتباري) **Virtually** دون الحاجة للذهاب إلى المتاجر التقليدية.

- يمكن للمستهلك من خلال إستخدام الإنترنت أن يحصل على الصور الخاصة بأي منتج ، كما أنه يستطيع قراءة أي بيانات ومعلومات تتعلق بالمنتجات التي تمثل إهتمامات خاصة به. ليس هذا فحسب بل أنه يستطيع التسوق بشكل كامل إلكترونياً، ومن ثم يتمكن من المقارنة والمفاضلة بين مجموعة البائعين الموجودين بالشكل الذي يمكنه من الحصول على أفضل الأسعار والشروط، كما يستطيع كذلك إصدار أمر الشراء لما يرغبه من منتجات، ثم يقوم بدفع قيمة مشترياته أيضا عبر الإنترنت.

- سوف تختفي بعض الأدوات التسويقية ذات التكاليف المرتفعة مثل الكتالوجات المطبوعة .

- سوف تزداد معاملات الأعمال التي تتم من منظمة إلى منظمة بصورة إلكترونية **Electronic Business – to –Business** . وبالتالي فقد إزدادت قيمة الصفقات التي تتم بين منظمة وأخرى عبر الإنترنت . ومن الملاحظ أن حجم هذه التعاملات قد يزيد عن حجم "معاملات الخاصة بشراء السلع الإستهلاكية من قبل المستهلك النهائي عبر الإنترنت .

- سوف يزداد تواجد العديد من متاجربيع الكتب ، ومحلات بيع الأطعمة ، ومحلات بيع الملابس على الإنترنت بغرض إتاحة الفرصه لتسوق المنتجات الخاصة بهم إلكترونياً.

- تقوم معظم الشركات الآن ببناء قواعد بيانات خاصة بعملائها ، تنطوي على معلومات وفيرة عن تفضيلات ومتطلبات كل منهم بصورة فردية.

- سوف يزيد إستخدم الشركات لتلك المعلومات في تحقيق ما نسميه "بالتفصيل الجماهيري للمنتج" **Mass Customization**. ويعني هذا إمكانية إنتاج منتجات غيرنمطية تلاءم كل مستهلك بصورة شخصية، في نفس الوقت الذي تستطيع فيه تلك الشركات توزيع كم ضخم من تلك المنتجات على نطاق واسع .

- هناك عدد كبير ومتزايد من الشركات تتيح لعملائها تصميم المنتجات التي يرغبونها إلكترونيا من خلال خطط تصميم المنتجات إلكترونياً عبر الإنترنت .

- هناك العديد من شركات إنتاج السيارات، والحاسب الآلي، والأغذية تقوم بدعوة عملائها لزيارة مواقع الويب الخاصة بها ، وتصميم العروض السوقية التي يرونها مناسبة (سواء تعلق ذلك بالمنتج، أو الخدمة، أو البرامج ، أوالنظم التي تستخدمها). ويتم ذلك من خلال قيام هؤلاء العملاء بملء الفراغات التي تمثل خياراتهم على القوائم التي تعرضها الشركات لمثل هذه الأغراض .

- يجب أن تطلب الشركات من أقسام المجاسبة لديها بأن تقوم بتحديد قيمة الربح الخاص بالقطاعات السوقية المختلفة، والخاص بكل مستهلك فرد، وبكل منتج، وقناة توزيع، وبكل وحدة جغرافية لديها. ويتيح هذا للشركات أن تركز في ممارسة أعمالها ونشاطاتها على المستهلكين، وعلى المنتجات، وعلى قنوات التوزيع الأكثر ربحية.

- تتحول الشركات الآن من التركيزعلىالمعاملات التي تضطلع بتنفيذها إلى التركيزعلى بناء ولاء المستهلك للعلامات الخاصة بها.

- سوف يزداد تركيز العديد من الشركات على التوجه بفلسفة التعامل مع المستهلك على مدار عمره كله، عن طريق إجراء تعاقدات الشراء غير محددة الفترة الزمنية معه، والعروض السعرية المنخفضة. وقد يؤدي هذا إلى إنخفاض ربحية تلك الشركات في الأجل القصير، ولكن بغية تحقيق الأرباح على المدى البعيد. ونتيجة لأهمية ذلك الموضوع فقد بدأت الكثيرمن الكتابات التسويقية تناوله بشيئ من التفصيل، الأمر الذى سيجعلنا نتعرض لمناقشته فى الفصل التالى من خلال تحليل أحد المفاهيم التسويقية الحديثة ألا وهو مفهوم إدارة العلاقات مع العملاء.

الفصل الثانى

إدارة العلاقات مع العملاء والتحديات التسويقية في الألفية الجديدة

الأهداف التعليمية للفصل

يساهم الفصل الحالى فى تنمية المفاهيم والجوانب المعرفية التالية لديك :

- مفهوم إدارة العلاقات مع العملاء.
- مفهوم دورة حياة العميل مع الشركة, وقيمة العميل.
- الإتجاه الحديث للتسويق فى جذب, وإستبقاء, وتحقيق نمو فى المعاملات مع المستهلكين .
- أسس بناء العلاقات مع المستهلكين (خلق القيمة- إرضاء المستهلك وإسعاده- رفع درجة الولاء لدى المستهلك).
- مفهوم حصة المستهلك فى مقابل حصة السوق.
- مستويات وأدوات بناء العلاقات مع المستهلكين.
- التحديات التسويقية فى الألفية الجديدة للتواصل.
- الآليات الجديدة للتواصل.
- التواصل مع المستهلكين, ومع شركاء النشاط التسويقى, ومع العالم المحيط بنا.
- التحول فى مفاهيم التواصل التسويقى.

مقدمة:

تتمثل المهمة الحرجة لإدارة التسويق داخل أى شركة في محاولة خلق علاقات مربحة مع المستهلكين بغض النظر عن توجه تلك الشركة. ويركز التعريف الضيق لإدارة العلاقات مع العملاء أو المستهلكين (CRM) **Customer Relationship Management** على أنشطة إدارة قواعد البيانات الخاصة بالعملاء. وتنطوي تلك الأنشطة على إدارة تفاصيل المعلومات عن كل عميل, وكذلك إدارة عملية تحديث تلك المعلومات بغرض تعظيم الولاء لدى هؤلاء العملاء.

وتركز الكتابات الحديثة على إعطاء معاني وتعريفات أكثر اتساعاً لإدارة العلاقات مع العملاء. حيث ترى أن إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) هي تلك العمليات الشاملة لبناء وتدعيم العلاقات مع هؤلاء المستهلكين المربحين، وذلك من خلال إمدادهم بأكبر قيمة وأفضل إشباع ممكن. ولذلك تذهب الشركات الآن لأبعد من مجرد تصميم الإستراتيجيات إلى محاولة جذب مستهلكين جدد وإجراء الصفقات والمعاملات المربحة معهم. كما تقوم الشركات بإستخدام إدارة العلاقات مع العملاء للمحافظة على وإستبقاء المستهلكين الحاليين، وبناءعلاقات مربحة وطويلة الأجل معهم. ولذلك تركز النظرة أو الرؤية الجديدة للتسويق على أنه "**علم وفن جذب مستهلكين جدد ، والإحتفاظ بالمستهلكين الحاليين، وتحقيق النمو اللازم للمعاملات التى تتم مع المستهلكين المربحين** ".

وقد نتساءل لماذا تركز تلك الرؤية الجديدة للتسويق على الحفاظ على وتحقيق نمو للمعاملات مع المستهلكين الحاليين , على الرغم أن معظم الشركات كانت تركز في الماضي بصورة أكبرعلى جذب مستهلكين جدد, وعلى التعامل مع المستهلكين كمعطيات مسلم بها. وتجدر الإشارة هنا بأن

تلك الشركات كانت تمارس الأنشطة التسويقية من خلال ما يطلق عليه "بمدخل الوعاء المثقوب **Leaky Bucket**" الذي لا يحتفظ أو لا يهتم بالإبقاء على ما فيه نتيجة وجود إمكانية إجراء إضافات مستمرة عليه. وهذا يعني أن الشركات في الماضي لم تكن تكترث كثيراً بأهمية الإبقاء على أو الحفاظ على المستهلكين القدامى طالما كانت هناك إمكانية لجذب مستهلكين جدد بسبب النمو السريع في حجم الأسواق التي تمارس فيها نشاطاتها. فنمو حجم الأسواق كان يعني دائماً وجود عرض غزير ووافر من المستهلكين الجدد، الأمر الذى يمكن الشركات من الحفاظ على وزيادة حصتها أو وعائها السوقي من خلال إستقطاب المزيد من هؤلاء المستهلكين الجدد , ودون أن يكون هناك أي تخوف من خسارة أو تسرب المستهلكين القدامى من الثقوب (جوانب القصور فى التعامل مع المستهلكين) الموجودة في قاع وعائها السوقي.

وعلى الرغم من تلك الظروف التى عملت فى ظلها الشركات فى الماضى, فقد أصبحت تواجه الآن بعض التحديات والمعطيات الجديدة للواقع التسويقي الحالي. فالتغير في الخصائص الديموغرافية للمستهلكين، وزيادة حدة المنافسة في الأسواق، ووجود بعض الطاقات الإنتاجية العاطلة أو الفائضة في العديد من الصناعات كلها عوامل تشير إلى عدم وجود وفرة من المستهلكين يمكن الالتفاف حولهم وجذبهم كمستهلكين جدد. الأمر الذي أدى إلى جعل العديد من الشركات الآن تحارب من أجل حصص سوقية صغيرة إن لم تكن هزيلة في أحيان أخرى، وقد ساهم هذا بدوره في رفع التكاليف الخاصة بجذب مستهلكين جدد. وفي الحقيقة فقد أصبحت تكلفة جذب مستهلك جديد تعادل 5 أو 10 أضعاف تكلفة الإحتفاظ برضاء المستهلك الحالي، بل إن هناك بعض الشركات مثل سيارز Sears قد وجدت أن تكلفة جذب مستهلك جديد تعادل تكلفة الإحتفاظ بالمستهلك الحالي 12 مرة.

وقد ساهم ذلك فى جعل الشركات تدرك حقيقة هامة تتمثل فى أن خسارة عميل إنما يعني أكثر من مجرد فقدان صفقه بيعية واحدة، فهى تعني خسارة تيارمتدفق من إجمالي المشتريات التي كان سيقوم بشرائها هذا العميل على مدار حياته معها. وهذا ما يمكن أن يطلق عليه "**دورة حياة العميل مع الشركة**" **Customer Lifetime Value**، وهي عبارة عن قيمة إجمالي حجم مشتريات العميل الواحد التي يمكن أن يشتريها من الشركة على مدار الوقت الذي يتعامل فيه معها. وقد أشارت بعض الشركات مثل "تاكوبيل" Taco Bell إلى أن قيمة دورة حياة العميل الواحد معها يتجاوز مبلغ 12.000 دولار، في حين أكدت شركة ليكسز Lexus بأن العميل الواحد يمكن أن تقدر قيمة حجم تعاملاته على مدار حياته معها نتيجة رضاه وولائه لها مبلغ لا يقل عن 600.000 دولار. ويؤكد هذا على إن السعى لإستبقاء وتحقيق نمو في حجم الأعمال مع المستهلكين الحاليين الذين تتعامل معهم الشركات يمكن أن يكون له مردودات إيجابية واضحه على نجاحها وإستمرارها في الأسواق التي تمارس فيها عملياتها. وفي الحقيقة يشيرهذا أيضا إلى أن الشركة قد تخسربعض النقود أثناء تنفيذ صفقة معينة , ولكنها ستحقق فى المقابل منافع عظيمة الأثر إذا استطاعت بناء وتنمية علاقات مستدامة وطويلة الأجل مع عملائها.

جذب، وإستبقاء، وتحقيق نمو للمعاملات مع المستهلكين:

يتمثل المفتاح الرئيسي لبناء علاقات مع المستهلكين في السعي إلى خلق أكبر قيمة ممكنة لهؤلاء المستهلكين والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم بصورة مرضية. ويمكن القول بأن المستهلكين الراضيين هم أكثر المستهلكين الذين يمكن تحويلهم إلى مستهلكين ذوي ولاء مرتفع لعلامات الشركة ومنتجاتها، ويعتبرهؤلاء المستهلكين ذوي الولاء المرتفع أحد أهم العوامل التي تساهم في زيادة حصتها من الأعمال. وسوف نقوم الآن بالإقتراب من

بعض المفاهيم الهامة في هذا الصدد مثل القيمة المدركة من قبل المستهلك، ورضا المستهلك, وولائه, وإستبقائه أو الاحتفاظ به، وحصة المستهلك.

أسس بناء العلاقات – القيمة التي يدركها المستهلك ورضاه :

يمكن القول بأن مهمة جذب المستهلكين والإحتفاظ بهم إنما تمثل مهمة صعبة تواجهها الشركة وجهازها التسويقي. حيث غالباً ما يتعرض هؤلاء المستهلكين إلى تشكيلة كبيرة ومحيرة من السلع والخدمات التي يختارون من بينها. ولذلك يجب على الشركة التي تسعى إلى إجتذاب المستهلكين والإحتفاظ بهم أن تبحث عن الوسائل والطرق التي تمكنها من إمدادهم بأكبر قيمة ممكنة ومن ثم إرضائهم بدرجة مرتفعة.

القيمة المدركة من قبل المستهلك Customer Perceived Value:

يقوم المستهلك بالشراء من تلك الشركة التي تقدم له أعلى قيمة مدركة. وهذه القيمة ما هي إلا تقييم المستهلك للإختلافات الموجودة بين جميع المنافع التي يمكنه أن يحصل عليها وبين جميع التكاليف التي سيتحملهاعند مقارنة العرض التسويقي الذي تقدمه الشركة مع العروض الأخرى التي يقدمها باقي المنافسون. وحديربالملاحظة أن المستهلكين غالباً ما لا يجيدوا الحكم على قيمة المنتجات المعروضة والتكاليف التي يكون عليهم تحملها بدرجة كبيرة من الدقة والموضوعية.

رضا المستهلك Customer Satisfaction:

يعتمد رضا المستهلك على مقارنة الأداء المدرك للمنتج بعد إستخدامه بتوقعاته المسبقة عن أداء هذا المنتج. فإذا فشل الأداء الفعلي للمنتج في مقابلة توقعات المستهلك، فإن هذا من شأنه أن يجعله في حالة من عدم الرضا عن هذا المنتج. والعكس صحيح، بمعنى إذا إستطاع الأداء الخاص بالمنتج مقابلة توقعات المستهلك، فإن هذا يحقق له الإشباع الذي يسعى إليه, ومن ثم يجعله

مستهلكاً راضياً. وجدير بالذكر هنا أنه إذا فاق أداء المنتج توقعات المستهلك المسبقة عنه، فإن هذا من شأنه أن يزيد من درجة رضاه ، أو يحقق ما نطلق عليه أحياناً "إسعاد المستهلك **Customer delighting**". وتقوم الشركات الناجحة يالبحث عن جميع الطرق الممكنة للحفاظ على رضا المستهلكين , لأن هؤلاء المستهلكين الراضيين سوف نجدهم يقوموا بمعاودة وتكرار الشراء من الشركة للعديد من المرات , كما أنهم سينقلون خبراتهم الجيدة عن الشركة ومنتجاتها للآخرين. ويمكن القول بأن المفتاح الرئيسي لذلك يتمثل في العمل على تحقيق التوافق والتطابق بين توقعات المستهلك وبين أداء الشركة. وتسعى الشركات المتميزة أيضا إلى "إسعاد عملائها " من خلال قصر وعودها لهم على ما يمكن أن تقدمه فقط ، على أن تحاول بعد ذلك أن تمدهم بماهو أكثر وأكبر من تلك الوعود التي ساقتها إليهم.

وعلى الرغم من سعي الشركات الموجهة بالمستهلك إلى إرضاء عملائها بدرجة أكبر مقارنة بالمنافسين، إلا إننا لانجدها تعمل بصوره فعلية على "تعظيم" رضا هؤلاء المستهلكين الذين تستهدف التعامل معهم. وتستطيع الشركة تحقيق ذلك – زيادة أو تعظيم رضا المستهلك – من خلال تقليل الأسعارالتي تبيع بها منتجاتها، أو من خلال زيادة وتحسين الخدمات التي تقدمها , على الرغم من أن هذا قد يؤدي إلى تخفيض حجم الأرباح التي تحققها. ومن هنا فإن الهدف الرئيسي للنشاط التسويقي يجب أن يتمثل في محاولة توليد وخلق مستهلكين ذوي قيمة مربحة للشركة، ويتطلب هذا إجراء نوعاً من التوازن الضروري بين القيمة التي تحصل عليها الشركة من هؤلاء المستهلكين وبين التكاليف التي ستتحملها لتوليد وخلق تلك النوعية من المستهلكين.

ولاء المستهلك والإحتفاظ به (إستبقائه) Customer Loyalty and Retention:

يساهم المستهلكون الراضون بدرجة كبيرة في تقديم العديد من المنافع للشركة. فعادة مايكون هؤلاء المستهلكين أقل حساسية للأسعار، ويتحدثون بشكل جيد للآخرين عن الشركة ومنتجاتها، كما إنهم يحتفظوا بولائهم لفترة طويلة من الوقت.

وتتباين شكل العلاقة بين رضا المستهلك وولائه بشكل كبير بتباين الصناعات والمواقف التنافسية المختلفة.ويشير الشكل رقم (2-1) إلى العلاقة بين رضا المستهلك وولائه في خمسة أسواق مختلفة. ويلاحظ في كل الحالات أن زيادة الرضا سوف تؤدي إلى زيادة الولاء. وبالنسبة للأسواق التي ترتفع فيها درجة المنافسة – مثل صناعة السيارات والحاسبات الشخصية – يشير الشكل إلى إنخفاض حجم الإختلاف بين ولاء المستهلكين الأقل رضا وبين ولاء هؤلاء الذين يكونوا راضين إلى حد ما. كما يشير الشكل أيضاً إلى وجود إختلافاً كبيراً بين ولاء المستهلكين الراضين وبين ولاء هؤلاء المستهلكين الراضيين بشكل تام.

ويلاحظ أن أي إنخفاض طفيف أو سطحي في الشعور بالرضا التام (الكامل) يمكن أن يخلق معه إنخفاضاً هائلاً في الولاء. ويؤكد على ذلك دراسة قامت بها شركة AT & T، حيث أوضحت بأن 70% من المستهلكين الذين أشاروا برضاهم غير الكامل عن المنتج أو الخدمة، مازالوا على إستعداد للتحول إلى منتجات المنافس؛ كما أوضحت نتائج الدراسة بأن المستهلكين الراضين بشكل كبير هم هؤلاء الأكثر ولاءًا للشركة ومنتجاتها. كما وجدت شركة زيروكس Xerox أن عدد المستهلكين الراضين بشكل تام والذين لديهم إستعداد لإعادة الشراء من منتجاتها يعادل أكثر من 6 أضعاف

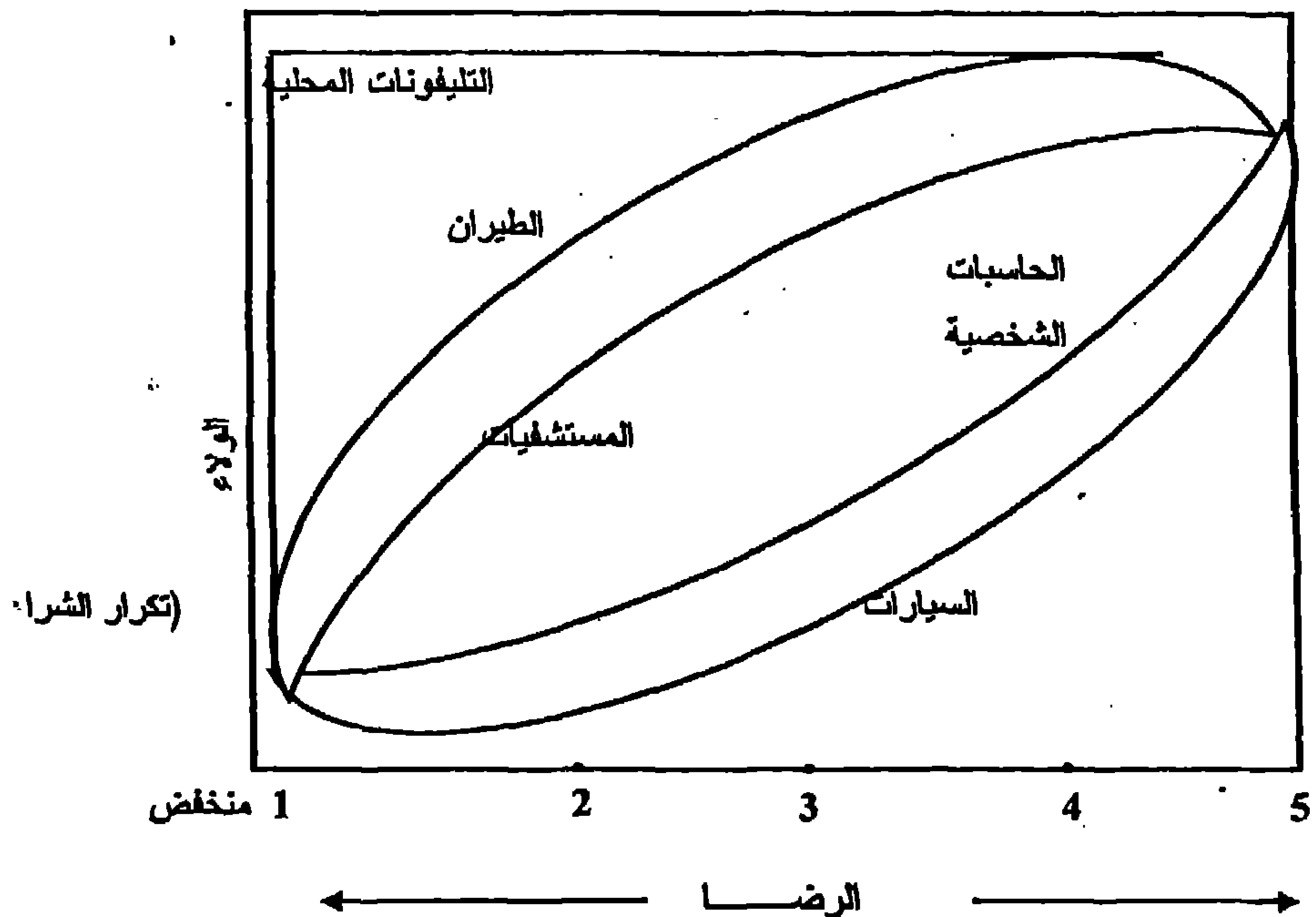
هؤلاء المستهلكين الراضين فقط والذين يكونوا على إستعداد لتكرار الشراء من منتجات الشركة. ويشير هذا إلى زيادة إحتمال تكرار الشراء من هؤلاء المستهلكين الذين تزداد درجة رضاهم عن الشركة ومنتجاتها.

ويؤكد هذا -بشكل محدد- على ضرورة سعي الشركات إلى تحقيق درجات مرتفعة من رضا المستهلكين المتعاملين معها إذا ما كان لديها الرغبة في الإحتفاظ بهؤلاء المستهلكين . كما أن "إسعاد المستهلك" يخلق نوعاً من العلاقة العاطفية مع المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة له، وبالتالي لن يقتصر بناء علاقة جيدة مع المستهلك على مجرد وجود نوعاً من التفضيل الرشيد أو العقلاني لما تقدمه الشركة إليه. وهذا يعيدنا مرة أخرى إلى إمكانية خلق درجة عالية من الولاء لدى المستهلك، حيث يقول مديروا التسويق بأننا نحاول البحث عن ما يحتاجه وما يرغبه المستهلكون , وعندئذا نسعى إلى تقديم منتج يفوق تلك الحاجات والرغبات.

ويشير الشكل (2-1) أيضاً إلى الأسواق التي تنخفض أو تنعدم فيها المنافسة – الأسواق غير التنافسية –،مثل تلك الأسواق التي يتم خدمتها من قبل شركات محتكرة أو شركات مسيطرة نتيجة إمتلاكها القوة أو إمتلاكها للعلامات المحمية ببراءات الإختراع. ويميل المستهلكون هنا إلى الإحتفاظ بولائهم لتلك الشركات بغض النظر عن رضاهم أو عدم رضاهم عنها. وقد يبدو هذا الوضع مثالياً بالنسبة لهذه النوعية من الشركات ، على الرغم من أنها قد تدفع ثمناً غالياً لعدم رضا المستهلكين عنها على المدى البعيد. ويحدث ذلك في حالة فقدانها مثلاً لإحتكار السوق الذي تخدمه ، ومن ثم فإن مواجهتها لكارثة محققة هي النتيجة الطبيعية لذلك الوضع الذي كان مثالياً لها من قبل. فعلى سبيل المثال ، نجد أنه عندما فقدت شركة زيروكس الحماية الخاصة ببراءة الإختراع الخاصة بتصوير المستندات في آواخر السبعينات، تحول عدد كبير من المستهلكين غير الراضين عنها إلى المنافسين الجدد في

هذا السوق. وقد أدى هذا إلى تقلص الحصة السوقية لشركة زيـــروكس فـــي السوق العالمي لتصوير المستندات من 80% إلى أقل من نسبة 35% خلال خمس سنوات فقط. وبالتالي، فإنه يجب على جميع الشركات حتى الشركات الناجحة جداً أن تنتبه بصورة كبيرة لكل ما يتعلق برضا المستهلكين وعلاقة هذا الرضا بولاء هؤلاء المستهلكين لها.

شكل رقم (2-1): العلاقة بين رضا وولاء المستهلك



تحقيق نمو في حصة المستهلك مـــع الـــشركة "Growing Share of Customer":

يرغب رجال التسويق – بالإضافة إلى الإحتفاظ بالمستهلكين المربحين – أن يحققوا زيادة في حصتهم البيعية مع هؤلاء المستهلكين الحاليين الموجودين في الأسواق التى يعملون داخلها. وتعبر تلك الحصة عن المبيعات التي يمكن تحقيقها جراء قيام المستهلك الحالي بشراء مجموعة المنتجات التي تطرحهـــا الشركة في الأسواق. ويمكن تحقيق هذا النمو المنشود في حصة المستهلك إذا ما أستطاعت الشركة أن تصبح المصدرالوحيد للمنتجات التي يقوم المستهلك حالياً بشراؤها، كما قد تتم هذه الزيادة أيضاً من خلال قيام الـــشركة بإقنـــاع المستهلك بشراء المزيد والمزيد من منتجاتها. ونستطيع أن نرى ذلـــك فـــى سعى البنوك لزيادة حصة الودائع والقروض الخاصة بعملائها، وفى محاولة متاجرالسوبرماركت لزيادة حصتها مع زبائنها ، وفى رغبة شركات الطيران فى زيادة حصة كل عميل من الرحلات التى يقوم بها معها.

ويلاحظ أن أحد أفضل الطرق لزيادة حصة المستهلك هي طريقة **توسيع عملية البيع مع المستهلك الحالي Cross-Selling**. وهذه الطريقة تعني العمل على زيادة حجم الأعمال والمعاملات مع المستهلكين الحاليين على تـــشكيلة منتجات الشركة لتحقيق المزيد من المبيعات الإضافية معهم.ويعنى هذا تحفيز كل مستهلك فعلى على الشراء من جميع أنواع المنتجات التى تقدمها الشركة , وحثه على عدم قصر معاملاته معها على منتج واحد فقط أو عدد قليل من منتجاتها .

بناء العلاقات مع المستهلكين:

نستطيع الآن أن نؤكد ليس فقط على أهمية جذب مستهلكين جدد، ولكـــن أيضاًعلى ضرورة الإحتفاظ بهم وتحقيق نمو فى المعاملات التى تتم معهـــم

بنفس القدر من الأهمية. ومن هنا نقول بأن إدارة العلاقات مع العميل دائماً ما تكون فلسفة وطريقة عمل ذات توجه طويل الأجل , الأمر الذى يدفع الشركات الناجحة الآن إلى عدم قصر إهتماماتها وجهودها على مجرد خلق مستهلكين جدد , وإنما التحرك أيضا فى جميع الإتجاهات التى من شأنها أن تؤدى إلى إمتلاك وإستبقاء هؤلاء المستهلكين إلى الأبد. ولذلك تسعى هذه النوعية من الشركات إلى السيطرة على ماأطلقنا عليه دورة حياة العميل مع الشركة، وبناء ما يمكن بأن نسميه بقيمة العميل.

قيمة العميل Customer Equity:

يمكن القول بأن الهدف الذي تسعى إليه إدارة العلاقات مع العملاء إنما يتمثل في الوصول إلى رقم كبير لقيمة العملاء المتعاملين مع الشركة. وتعرف هذه القيمة" بأنها مجموع قيم دورة حياة جميع عملاءالشركة" ، أي مجموع قيمة مشتريات جميع العملاء التي يمكنهم شرائها من الشركة على مدارالوقت الذي يتعاملون فيه معها. وبالتالي يكون من الواضح أنه كلما زادت درجة الولاء للشركة، كلما أدى هذا إلى زيادة قيمة عملاء هذه الشركة. ويؤكد الكثيرمن كتاب التسويق الآن على أفضلية مفهوم قيمة العميل كمقياس لأداء الشركة مقارنة ببعض المقاييس الأخرى التقليدية مثل حجم المبيعات الحالية أوالحصة السوقية. ففى الوقت الذى تعكس فيه المبيعات وحصة السوق ماحدث فى الماضي، فإن مفهوم قيمه العميل نجده يعبرعن ويستجلى بصورة واضحة ما يمكن أن يحدث فى المستقبل.

مستويات وأدوات بناء العلاقات مع المستهلكين:

يمكن للشركات أن تقوم ببناء العلاقات مع المستهلكين على عدة مستويات على أساس طبيعة السوق المستهدف. فعند أقل مستوى, تسعى الشركات التي تتعامل في أسواق تتصف بوجود عدد كبير من المستهلكين

وتحصل منهم على هوامش ربح منخفضة إلى تنمية حد أدنى-على الأقل- من العلاقات معهم. ويطلق على ذلك المستوى من العلاقات مستوى "العلاقات الأساسية" **Basic Relationships**. فعلى سبيل المثال نجد أن شركة مثل بروكتر أند جامبل لاتقوم بإجراء إتصال تليفوني بجميع مستهلكيها لكي تتعرف عليهم بصورة فردية ، فقد تفعل ذلك مع مجموعة معينة منهم على أساس حجم وقيمة معاملاتهم معها على مدار الزمن، ولكن قد يتم الإتصال بكل هذا العدد الكبير من المستهلكين بصورة غير شخصية من خلال أنشطة الإعلان وتنشيط المبيعات مثلاً.

وعلى النقيض الآخر, حيث الأسواق التي تتعامل فيها الشركات مع عدد قليل من المستهلكين، وتجنى منهم هوامش ربح مرتفعة. هنا يسعى البائعون إلي خلق وتنمية **"علاقات شراكة تامة" Full partnerships** مع تلك النوعية مع المستهلكين. ومن أمثلة ذلك , علاقات الشراكة التي قد تتم مع بعض الموزعين وتجار التجزئة، أو مع بعض الشركات الأخرى التي تسعى إلى تسويق منتجاتها مع الشركة في السوق.

كماتجدر الإشارة هنا أيضا إلى وجود عدداً آخرمن مستويات بناء العلاقات مع المستهلكين تقع ما بين تلك الحالتين أوالنقيضين اللذان تم ذكرهما فيما سلف.

وتقوم الشركات القائدة الآن بتنمية وتطويرالعديد من البرامج التى تمكنها من خلق ولاء المستهلك لها, والإحتفاظ به وإستبقائه للتعامل معها لفترات طويلة. وبعيداً عن محاولات إرضاء المستهلكين وتقديم القيمة التي يبحثون عنها، يحاول رجال التسويق إستخدام أدوات تسويقية محددة لتنمية روابط قوية مع هؤلاء المستهلكين. وسوف نقوم الآن بإستعراض تلك الأدوات بصورة موجزة فيما يلي من سطور.

أدوات بناء العلاقات مع المستهلكين :

1- يمكن للشركات أن تقوم ببناء القيمة وإرضاء المستهلكين من خلال إضافة مجموعة من المنافع أو الجسور المالية في علاقاتها معهم . حيث تقدم الكثيرمن الشركات ما يطلق عليه "**برامج تسويق تكرار الشراء**" **Frequency Marketing Programs**، وهي تلك البرامج التي تكافىء المستهلكين الذين يقومون بتكرار الشراء أو الذين يشترون بكميات كبيرة من خلال منحهم بعض الحوافز السعرية الخاصة . فشركات الطيران قد تقدم بعض الإمتيازات الخاصة لهؤلاء الذين يتكرر إستخدامهم لخدماتها بصورة مستمرة ، كمايحصل نزلاء الفنادق على أسعار خاصة عند معاودة إرتيادهم للفندق بصورة متكررة، وكذلك تقوم بعض متاجر السوبرماركت بإعطاء بعض عملائها رعاية خاصة أو منحهم خصومات سعرية لتشجيعهم على الشراء المتكرر منها.

وتجدر الإشارة هنا بأن المشكله التي تكمن في إستخدام تلك الأدوات تتمثل في إن العروض السعريه المختلفة هي أسهل عناصرالمزيج التسويقي التى يمكن تقليدها من قبل المنافسين. وهذا يعني أن ذلك المدخل لا يضمن للشركة أن تحتفظ بميزتها التنافسية لفترة طويلة.

2- ينطوى المدخل الثاني علي إضافة مجموعة من المنافع أو الجسور الإجتماعية، بالإضافة إلى المنافع والجسور المالية التي تم ذكرها في النقطة السابقة. حيث تقوم العديد من الشركات برعاية مايشار إليه بـ "**برامج الأندية التسويقية**" **Club Marketing Programs**، والتي تقدم لأعضائها بعض الخصومات المميزة , وتحاول أن تخلق مجتمعات خاصة بها ولها عضوية يتم منحها لأفراد معينة من العملاء.

ويلاحظ أن هذا المدخل القائم على بناء جسور إجتماعيه مع المستهلكين إنما يمثل محاوله من جانب رجال التسويق لتحويل الفرد من مجرد مستهلك إلى عميل. فالمستهلكون قد لا تعرفهم الشركه بالأسم، وقد يتم خدمتهم في صورة قطاعات سوقية كبيرة ، كما يتم التعامل معهم كمجموعة من الإحصائيات للشركة , ومن ثم يتم خدمتهم عن طريق أي موظف. وفي المقابل نجد أن العملاء يكونوا معروفين بالأسم للشركة ، وبالتالي يتم خدمتهم على أساس فردي أو شخصي عن طريق بعض الأفراد المحترفين المخصصين لهم وليس أي موظف، كما يتوافر لدى الشركة عنهم الكثير من بياناتهم الشخصية التي تمكنها من تنمية روابط وعلاقات قوية معهم .

3- المدخل الثالث لبناء العلاقات مع المستهلكين يتمثل في مد مجموعة من **الجسور الهيكلية**, مثلما حدث في إضافة الجسور المالية والجسور الإجتماعية. والجسور الهيكلية تعني "تقديم خدمات ذات قيمة عالية جداً للمستهلك، في الوقت الذى لاتتوافر فيه تلك الخدمات لدى المنافسين ولا يستطيعون تقديمها أو تقليدها بسهولة. وتعتمد هذه الخدمات على إستخدام مستوى تكنولوجي مرتفع ، وتهدف إلى جعل العميل أكثر كفاءة وإنتاجية. فعلى سبيل المثال , تقوم بعض الشركات بإمداد عملائها ببعض التجهيزات الخاصة أو وصلات الكمبيوتر التي قد تساعدهم على القيام ببعض العمليات الخاصة بهم مثل إدارة المخزون، وإصدار أوامر الشراء، وإعداد كشوف المدفوعات الخاصة بهم. وتظهر تلك المنافع بصورة واضحة في علاقة الشركات المنتجة بتجار الجملة، أو تجار التجزئة الذين تعتمد عليهم بصورة كبيرة في تسويق وتوزيع منتجاتها. ولايعني هذا أن مثل هذه الجسور الهيكلية لا تصلح إلا في حاله التعامل مع أسواق الأعمال. حيث يمكن الإعتماد عليها أيضاً في حاله التعامل مع المستهلك النهائي، فعلى سبيل المثال, يلاحظ قيام بعض شركات الطيران

بمنح عملائها المتميزين بعض المزايا الخاصة مثل خط تليفون ساخن للحجز أو الإستعلام، وحجز المقاعد المرغوبة لهم حتى يومين من تاريخ الرحلة ، وترك المقعد المجاور خالي بقدر الإمكان، وإدخالهم إلى الطائرة أولاً.

ونستخلص مماسبق أن إدارة العلاقات مع العملاء تعني ضرورة قيام رجال التسويق بالتركيز على ادارة التعامل مع العملاء مثلما يحدث بالنسبة لإدارة المنتجات التي يقومون بتسويقها. ولايعني هذا فى نفس الوقت أننا نرغب في تنمية وتدعيم علاقات مع كل المستهلكين. ففي الحقيقة، يوجد هناك الكثيرمن المستهلكين الذين تتعامل معهم الشركة ولكنهم يعتبروا مستهلكين غيرمرغوب فيهم. وبصورة محددة ، ينطوي التسويق على القيام بعمليات الجذب، والإحتفاظ، والنمو في المعاملات- فقط- مع هؤلاء المستهلكين الذين يمكن وصفهم بأنهم مستهلكين مربحين **Profitable Customers**.

التحديات التسويقية في الألفية الجديدة للتواصل:

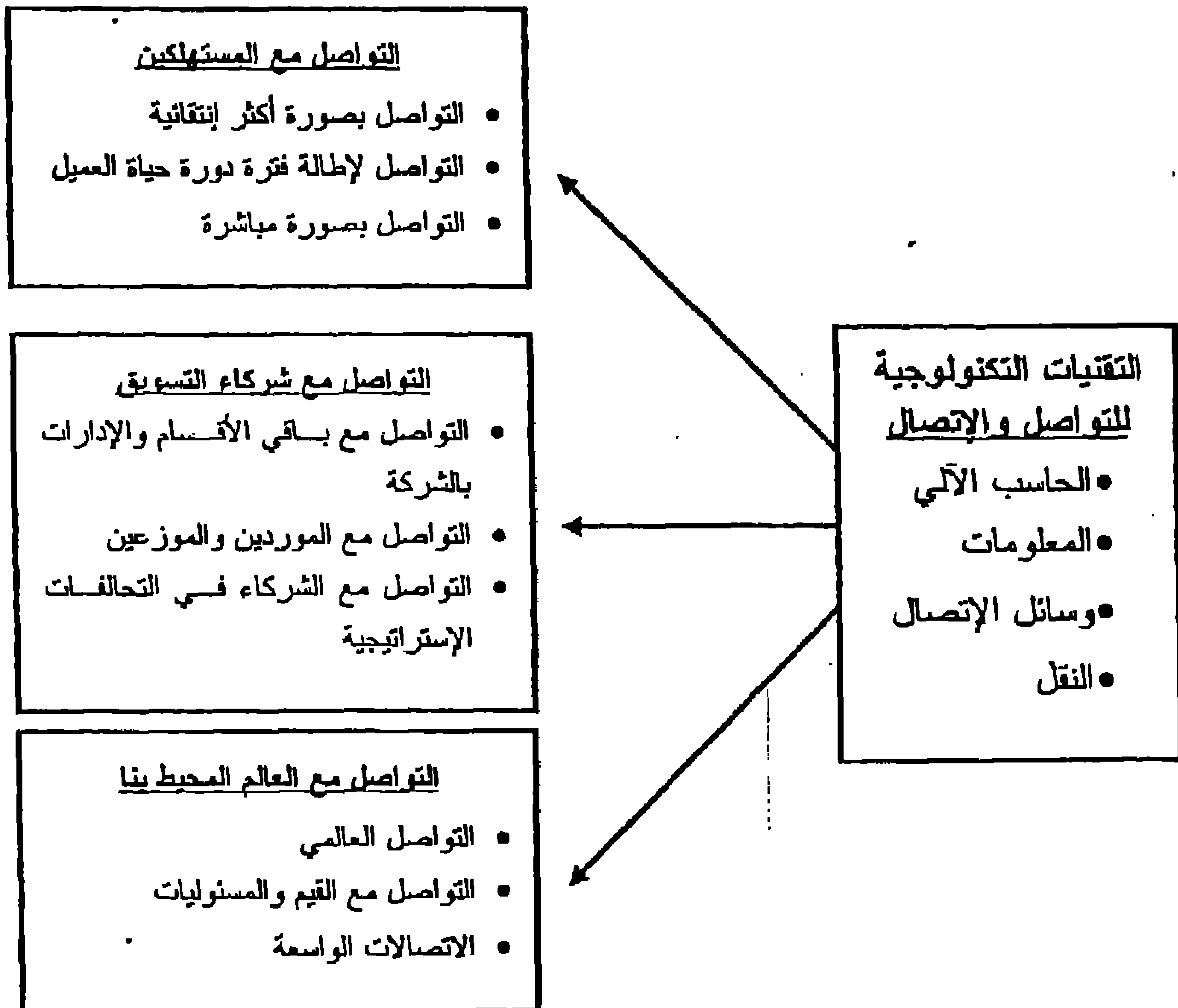
تشهد الألفية الجديدة تغيرات هائلة في شكل وطبيعة الأسواق التي تعمل داخلها منظمات الأعمال كنتيجة طبيعية للعديد من العوامل مثل التقدم التكنولوجي المذهل والمضطرد، وسرعة التحول والتحرك للعولمة، بالإضافة إلى الكثير من التغيرات والتحولات المستمرة في العديد من الجوانب الخاصة بالبيئة الإجتماعية والإقتصادية. وإذا كان الحديث يشير إلى وجود تغيرات سوقية، فإن هذا يحمل معه أيضاً ضرورة إحداث تغيير موازى في ممارسات هؤلاء الذين يقومون بخدمة تلك الأسواق.

ويمكن تلخيص التطورات التسويقية الجوهرية التي حدثت نتيجة دخولنا الألفية الجديدة في موضوع أو مسألة واحدة ألا وهي **"التواصل"** . فالآن وأكثر من أي وقت مضى من قبل نجد أنفسنا على إتصال وتواصل دائم مع بعضنا البعض ، ومع جميع الأشياء والأحداث القريبة كانت أو البعيدة الموجودة بالعالم الذي يحيط بنا , وبطرق ووسائل جديدة ومختلفة. ففي الوقت الذي كنا نستغرق فيه أسابيع وشهور للسفر إلى بعض دول العالم، فإننا الآن نستطيع أن نأخذ جولة حول هذا العالم كله في عدة ساعات أو أيام فقط. وفي الوقت الذي كنا نستقبل فيه الأخبارعن الأحداث العالمية الهامة خلال عدة أيام أو أسابيع، فإننا الآن نرى تلك الأحداث حال وقوعها أو حدوثها مباشرة على الهواء من خلال نشرات الأخبار الفضائية. وكذلك كانت تأخذ المراسلات التي تتم بينناعدة أسابيع، أما الآن فنجدها تصل خلال دقائق معدودة من خلال التليفون أو عبرالإنترنت.

وسوف نقوم في هذا الجزء بإستعراض الإتجاهات والقوى الرئيسية التي قد يكون من شأنها تغيير وتشكيل الصورة العامة الحالية والمستقبلية للنشاط التسويقي، والتي تمثل في نفس الوقت التحدي الجديد لإستراتيجية التسويق

خلال هذا العصر الجديد . ويوضح الشكل رقم (2 -2) مجالات التغيير التي طرأت على التقنيات التكنولوجية للتواصل والإتصال، والتي ساهمت بدورها في إعادة النظر في الطرق التي يمكن أن يستخدمها المسوقون للإتصال والتواصل مع الأسواق التي يتم العمل داخلها. حيث سيكون على هؤلاء المسوقين أن يقوموا بإعادة التفكير في علاقاتهم بالمستهلكين، وبشركاء التسويق داخل وخارج الشركة، وبالعالم المحيط بهم. وسوف نقوم في بداية هذا الحديث بالتركيزعلى التغييرات الدراماتيكية التي حدثت ومازالت تحدث في التقنيات التكنولوجية للتواصل . ثم نشرع بعد ذلك فى مناقشة الكيفية التى يمكن أن تؤثر بها تلك التغيرات على عمليات التواصل والإتصال التسويقية،

شكل رقم (2-2): عمليات التواصل والإتصال التسويقية الحالية



1- التقنيات التكنولوجية للإتصال والتواصل:

يمكن القول بأن القوة الرئيسية وراء ظهورالأشكال الجديدة من الإتصالات تتمثل فى التطورالهائل في مجال الحاسب الآلي، وآليات الإتصال عن بعد ، وكذلك التطورفى مجال المعلومات، والنقل، وتقنيات الإتصال والتواصل الأخرى . وقد ساهم ذلك الإنفجار التكنولوجي في إيجاد طرق ووسائل جديدة لمعرفة وتعلم الكثيرعن مسارات الوصول للمستهلكين، وعن تنمية وخلق السلع والخدمات التي يتم تفصيلها حسب حاجات ورغبات المستهلك الفردية. وتساهم التكنولوچيا فى مساعدة الشركات علي توزيع منتجاتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية، كما تساعدها أيضاعلى تسهيل عملية الإتصال بالمستهلكين سواء كان ذلك في شكل إتصالات جماهيرية واسعة الانتشار – أي تصل إلى مجموعات كبيرة من المستهلكين – أو في شكل إتصالات من طرف واحد إلى طرف واحد one-to-one. فعلى سبيل المثال، يستطيع باحثو التسويق في المركزالرئيسي للشركة الأم في دولة معينة من خلال إستخدام فيديو المؤتمرات **Video Conferencing** الإتصال والتواصل مع جماعات التركيز **Focus groups** الموجودة في دولة أوعدة دول أخرى لتجميع البيانات وإستطلاع آرائهم في الموضوعات المزمع إجراء البحث حولها. وكذلك يستطيع أحد المسوقين ممن يعتمدون على ممارسة التسويق المباشر من خلال القليل من الضغط على فأره الحاسب الآلي أن يدخل على شبكة الإنترنت ويصل إلى خدمات تقديم البيانات إلكترونياً، الأمر الذي يمكنه من معرفة أي شيء عنك، مثل نوع السيارة التي تقودها، وماذا تقوم بقراءته، ... إلى نوع الأيس كريم الذي تفضله.

ونتيجة للإستخدام الواسع والكثيف للحواسب الآلية، يستطيع رجال التسويق الآن أن يقوموا ببناء قواعد بيانات تفصيلية عن المستهلكين وإستخدامها للوصول إلى القطاعات المستهدفة منهم، الأمر الذى يمكنهم بعد

ذلك من إمدادهم بعروض يتم تصميمها لمقابلة حاجـاتهم وأنمـاط شـرائهم المجدده بدقة. كما أن ظهورموجة جديدة مـن أدوات الإتـصال والإعـلان - والتي تتراوح من إستخدام الهواتف المحمولة، وماكينات الفاكس، وتقنيات الأسطوانات المدمجة، والتليفزيون التفاعلي إلى إستخدام شاشـات العـرض الموجودة بالمطارات والمراكز التجارية - قد ساعد رجال التـسويق علـى الوصول إلى أي نوعية من المستهلكين, وتوصيل أي رسائل مستهدفة لهـم بدرجة مرتفعة من العناية والدقة. ومن خلال التسوق الإلكترونـي يـستطيع المستهلكون الآن أن يقوموا بإصدار أوامر الـشراء، ودفـع قيمـة الـسلع والخدمات التي يرغبونها حتى وهم في منازلهم لم يتحركوا إلى أي مكـان. كما أن إستخدام آليات التوصيل السريع قد مكن أيضا هؤلاء المـستهلكين أن يقوموا بإستلام وإستقبال مشترياتهم في أقل من 24 سـاعة. كمـا يـستطيع المستهلكون من خلال العروض الإفتراضية التي تقدم لهم عبر الإنترنـت أن يقوموا بإختبار المنتجات الجديدة المتاحة فى الأسواق، الأمر الـذى يمكـنهم أيضا من إتخاذ قراربشرائها إلكترونياً. ويقودنا هذا إلى خلاصة مؤداها بـأن الإنفجار التكنولوجي الذى نعيشه من شأنه أن يؤثربلاشك بشكل كبيرجداً على كل جانب من جوانب النشاط التسويقي.

* الإنتـــــرنت:

قد تكون الإنترنت أكثرالآليات التكنولوجيـة الجديـدة تحديـداً لـشكل عصرالإتصالات الحديث الذى نتحدث عنه . وتعرف الإنترنت علـى أنهـا "شبكة عالمية واسعة تربط بين مجموعة كبيرة جداً من مواقع الويب التي يتم الدخول إليهاعن طريق الحواسب الآلية، مع العلم بعدم وجود إدارة أو ملكية مركزية لتلك الشبكة". وتعمل الإنترنت في الوقت الحاضرعلى الـربط بـين جميع الأفراد وكافة أنواع الأعمال والمنظمات فى العالم أيـا كـان الموقـع الجغرافى لهم، كما تمكن من توفير المعلومات والحصول عليها من أي مكان

أو مصدر موجود في هذا العالم. وتسمح الإنترنت بالدخول عليها في أي وقت ومن أي مكان بغرض الحصول على المعلومات ، أو بغرض التسلية ، أوبغرض الإتصال والتواصل مع الأخرين. ومن هنا بدأت الشركات تستخدم الإنترنت لبناء علاقات تقربها من عملائها وشركائها في النشاط التسويقى ، وكذلك لتسهيل عملية بيع وتوزيع منتجاتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية. كما أدى ظهور الإنترنت أيضاً إلى تحويل وتغيير شكل ومكان السوق التقليدي إلى نوع جديد من الأسواق يطلق عليه **السوق الإفتراضي** والذى يتم الذهاب إليه عن طريق الدخول على هذه الشبكة.

وقد تم تنمية وتطويرشبكة الإتصالات العالمية والمعروفة بـ world wide web (www) خلال فترة التسعينات. وبدخول الألفية الجديدة إخترقت الإنترنت الولايات المتحدة الأمريكية بشكل واسع, لدرجة بلغ معها وجود نسبة تصل إلى 66% من المجتمع الأمريكي تستخدم الإنترنت، ويدخل عليها حوالي 160 مليون شخص خلال الشهر الواحد تقريباً. وفي الحقيقة فإن الإنترنت أصبحت تمثل ظاهرة عالمية **Global Phenomenon** ، حيث وصل عدد مستخدمي الإنترنت في العالم خلال عام 2004 حوالي 1 بليون فرد تقريباً. ويشير النمو والتنوع في مجتمع مستخدمي شبكة الإنترنت إلى إستخدامها من جميع فئات الأفراد للوصول إلى المعلومات التي يبحثون عنها ، ولشراء السلع والخدمات التي يرغبونها.

وتسعى الشركات الآن على إختلاف أنواعها إلى جذب مستهلكين جدد من خلال ممارستها لأنشطتها عبر الإنترنت ، هذا بالإضافة إلى قيامها ببناء علاقات أكثر قوة مع المستهلكين الحاليين. ومما يؤكد هذا مانراه من تحول للعديد من الشركات التقليدية التي تقوم على وجود أماكن ومباني مادية تتعامل من خلالها مع عملائها **(Brick and Mortar)** إلى شركات تؤدى أعمالها

إلكترونياً من خلال قيام عملائها بالدخول على مواقعها على شبكة الإنترنت، ثم الذهاب إليها بعد ذلك لإتمام عملية التبادل Click and Mortar Companies. هذا وقد حدث تحول آخرهام بعد ذلك , حيث ساهمت الإنترنت في إيجاد شركات إعتبارية ليس لها أى مكان أو مباني مادية على الإطلاق , وتجري جميع تعاملاتها مع عملائها إلكترونياً Click Only Companies. وقد أطلق على هذه الشركات بعد ذلك شركات "الدوت كوم" Companies "do-coms"، والتى قامت في أواخرفترة التسعينات بتسويق وبيع جميع الأشياء من كتب، ولعب أطفال، وأسطوانات مدمجة CDs ، وأثاث، وعقارات، وغيرها من السلع والخدمات المختلفه عبرالإنترنت.

ومما يدلل على قوة تأثير الإنترنت على عالم الأعمال خلال الآونة الأخيرة تلك الأرقام التي تشير إلى وصول حجم المعاملات التي تتم من منظمة إلى منظمة بصورة إلكترونية عبر الإنترنت Business-to-Business Transaction Online إلى حوالي 4.3 تريليون دولار خلال عام 2005، في حين قدرت قيمة المشتريات الخاصة بالمستهلك النهائي عبر الإنترنت خلال نفس العام بحوالي 107 بليون دولار. كما كان من المتوقع أن يكون هناك أكثر من 500.000 منظمة من منظمات الأعمال خلال سنة 2005 تقوم بممارسة التجارة الإلكترونية كمشترين، أو بائعين، أو كليهما. ويشيرذلك إلى وجود نوعاً من التحول إلى ممارسة جميع أنواع الأعمال عبر الإنترنت بصورة إلكترونية، فالشركات العملاقة مثل جنرال موتورز (GM)، وآي بي أم (IBM)، ودل (Dell)، وميكروسوفت (Microsoft) وغيرها من الشركات الأخرى تحولت وبشكل سريع جداً نحو الإستفادة من الإمكانات والطاقات المتاحة عبرالإنترنت.

2- التواصل مع المستهلكين:

قمنا فيما سبق بمناقشة الأهمية الحرجة لإدارة العلاقات مــع العميــل , والتى كشفت لنا بأن معظم الأعمال الجديدة المتعلقة بتنميــة وتطوير النــشاط التسويقي أصبحت تنطوى على الطرق التي تتبعها الشركات الآن , والتى من شأنها الوصول بها إلى أفضل علاقات ممكنة مع المستهلكين الذين يتعاملون معها. هذا فى الوقت الذى كانت تلك الشركات تركز فيه بالأمس القريب على التعامل مع مستهلكيها بمدخل التسويق الجماهيري واسع الإنتــشار , أو مــا يطلق عليه بالتسويق الكلي **Mass Marketing**، والذي كان يقوم على التعامل مع جميع المستهلكين بطريقه وإستراتيجية واحدة. أما الآن فتقوم الــشركات ببناء علاقات مباشرة بصورة أكبر مع مجموعة مختارة ومحددة بدقة وعناية من المستهلكين.

*** التواصل مع مستهلكين يتم إختيارهم بصورة أكثر دقة وعناية:**

تمارس القليل من الشركات الآن ما نسميه "بالتسويق الكلــي"، والــذي يعني القيام– وكما قلنا من قبل – بالتعامل مع جميــع المــستهلكين بطريقــة واحده نمطية . فعلى العكس من ذلك، يدرك معظم رجال التسويق الآن عدم حاجتهم للتواصل مع أي نوعية من المستهلكين، بل نجــدهم علــى قناعــة بأفضلية إستهداف عدد أقل من المستهلكين ولكنهم أكثر ربحية للشركة.

جدير بالذكر هنا أنه كلما زادت واتسعت الأسواق التــي يــتم التعامــل داخلها ، كلما كان ذلك يعني إحتواء هذه الأسواق على تشكيلة كبيــرة مــن الجماعات والأفراد غير المتجانسين، أو المختلفين ثقافياً وإجتماعياً وجغرافياً. ويتطلب ذلك التباين والتنوع الكبير القيام بتفتيت وتجزىء السوق الذي يــتم خدمته بشكل أكبر ، الأمر الذي يجعل الشركات تتحول من الإعتمــاد علــى مدخل التسويق الكلي **Mass Marketing** إلى مدخل التسويق القــائم علــى

تقسيم السوق إلى قطاعات يتم التعامل معها بإستراتيجيات مختلفة Segmental Marketing. ووفقاً لهذا المدخل – التسويق القطاعي – فإنه يتم إستهداف مجموعة من الأسواق أوالأفراد الذين يتم إختيارهم بدقة لإجراء عمليات المبادلة معهم. ويتجه الكثيرمن رجال التسويق في الوقت الحاضر إلى ماهو أكثر من تقسيم السوق إلى قطاعات وإختيار قطاعات معينة للتعامل معها. فقد أصبح هناك الآن تركيز على ما يطلق عليه **"التسويق على أساس فردي"** أو **"التسويق من طرف واحد إلى طرف واحد"** **"One-to-one Marketing"**. حيث يتم بناء قواعد بيانات ضخمة عن المستهلكين تحتوي على الكثير من المعلومات الثرية عن تفضيلاتهم وأنماط إستهلاكهم. ثمَّ يتم إستخدام تلك البيانات بعد ذلك لتكوين فكرة قوية عن إحتياجات كل مستهلك على حده ، الأمر الذي يمكن فى النهاية من القيام بما يسمى **بالتفصيل الجماهيري** **Mass-Customize** للعروض التي تقدمها الشركة وتستطيع من خلالها إمداد كل مشتري بأكبر قيمة ممكنة.

وفي الوقت الذي تبحث فيه هذه الشركات عن طرق جديدة لتحقيق قيمة كبيرة للمستهلكين ، فإنها تشرع أيضا في المقابل بتقديرقيمة هؤلاء المستهلكين بالنسبة لها. ويحدث ذلك بسبب رغبة تلك الشركات في الإتصال والتواصل فقط مع نوعية المستهلكين الذين يمكن وصفهم بأنهم مستهلكين مربحين أو مستهلكين ذوي قيمة كبيرة للشركة. ويطلق على تلك العملية **إدارة العلاقات المختارة** **Selective Relationship Management**. وبالفعل تقوم العديد من الشركات الآن بإستخدام تحليل يطلق عليه **تحليل ربحية المستهلك** **Customer Profitability Analysis** بغرض تقييم المستهلكين الذين يتم التعامل معهم , وبشكل يمكن من تصفيتهم وإستبعاد هؤلاء غيرذوي القيمة للشركة، أوالذين قد يسبب التعامل معهم تحقيق خسارة **losing Customers** . ويحدث ذلك في الوقت الذي يتم فيه السعى إلى

استهداف تلك النوعية المربحة أو ذات القيمة المرتفعة من المستهلكين. وبمجرد أن تقوم الشركات بتحديد المستهلكين المربحين، فإنها تبدأ بعد ذلك فى تنمية وتقديم مجموعة من العروض الجذابة للإحتفاظ بهؤلاء المستهلكين والفوزبولائهم لها.

ولكن ماذا يجب على الشركة أن تفعله تجاه المستهلكين غيرالمربحين **Unprofitable Customers**. يمكن الإجابة على هذا السؤال من خلال تحديد مدى إمكانية تحويل هؤلاء إلى مستهلكين مربحين. فإذا لم تكن هناك فرصة لتحقيق ذلك فإنه ينبغي على الشركة عندئذاً أن تتخلص منهم وتستبعدهم، وبصفة خاصة إذا كانت تكلفة خدمتهم أكبر من أو تفوق الإيرادات التي يمكن حصدها من المعاملات التي تتم معهم. فعلى سبيل المثال, تقوم البنوك أحياناً بحساب قيمة عملائها من خلال تقييمها لبعض العوامل مثل متوسط حساب العميل لدى البنك، و التغيرات التى تطرأ على حسابه نتيجة المعاملات المالية التي يجريها مع البنك، ومعدل إستخدام العميل لخدمات البنك، وعدد زياراته للفرع، بالإضافة العديد من العوامل والمتغيرات الأخرى التى يمكن إستخدامها فى هذا الصدد.

*** التواصل لإطالة فترة دورة حياة العميل :**

بمجرد أن تقوم الشركات بإختيار نوعيات محددة من المستهلكين لخدمتهم ، فإنها تسعى إلى تعميق معاملاتها مع كل فرد منهم على حدة ، ومن ثم تزداد إحتمالات زيادة حصة المستهلك مع الشركة. وكما ناقشنا من قبل، فإن الهدف يتحول من مجرد تحقيق الربح في كل صفقة بيعية إلى السعي لتحقيق أرباح في الأجل الطويل من خلال إدارة **دورة حياة العميل** مع الشركة , وكذلك من خلال إدارة **القيمة الإجمالية لعملاء الشركة**. ومن هنا يلاحظ قيام المسوقين الآن بإنفاق وقتاً أقل لزيادة "حصة السوق" **Share of**

Market، فى الوقت الذى نجدهم فيه ينفقون وقتاً أكبرلتحقيق نمو في حصة المستهلك **Share of Customer**. حيث يسعى هؤلاء المسوقين إلى تقديم تشكيلة وتنويعة أكبرمن المنتجات والخدمات إلى المستهلكين الحاليين، ثم تدريب رجال البيع على طريقة توسيع عمليه البيع مع المستهلك الحالي "Cross-sell" بالشكل الذى يمكن من رفع قيمة المبيعات مع هؤلاء المستهلكين "Up-Sell" . فعلى سبيل المثال، نجد أن أمازون دوت كوم **Amazon.com** قد بدأت أعمالها كموقع إلكتروني لبيع الكتب، ولكنها الآن تقدم تشكيلة أخرى من المنتجات مثل الموسيقى، والفيديو، والهدايا، ولعب الأطفال، والأجهزة الإلكترونية، وديكورات المنزل، والمزادات الإلكترونية. كما تقوم هذه الشركة- بناءاً على المشتريات السابقة لكل مستهلك معها- بإرشادهم لبعض الكتب أو الأسطوانات المدمجة، أو الفيديو التي قد تدخل في نطاق إهتماماتهم أو رغباتهم. وبهذه الطريقة تمكنت أمازون دوت كوم من تعظيم حصتها مع كل مستهلك من المستهلكين المتعاملين معها.

*** التواصل المباشر (التسويق المباشر):**

بالإضافة إلى التواصل الذي يعمل على تعميق العلاقات والمعاملات مع المستهلكين الحاليين، تسعى الكثيرمن الشركات الآن أيضاً إلى تعظيم التواصل المباشرمع هؤلاء المستهلكين. وقد ساعد على ذلك التطور الهائل في آليات التسويق المباشر Direct Marketing. حيث يمكن للمستهلكين الآن أن يقوموا "بالشراء الإعتباري" Virtual Buying لأي منتج بدون الذهاب الفعلي إلى أي متجر مادي، سواء كان ذلك من من خلال التليفون، أوالكتالوجات المرسلة بالبريد، أو التجارة الإلكترونية, أو أى وسيلة أخرى من وسائل التسويق المباشر. ولذلك أصبحت معظم المشتريات فى أسواق الأعمال يتم تسوقها بشكل روتيني إلكترونياً من على الويب بداية من الأدوات المكتبية النمطية إلى تجهيزات الكمبيوترمرتفعة التكنولوجيا والسعر.

كما تقصربعض الشركات عملياتها البيعية مع عملائهـا علـى قنـوات التوزيع المباشر فقط، ومن أمثلة تلك الـشركات نجـد شـركة دل (Dell) للكمبيوتر، وأمازون دوت كوم (Amazon.com). كمـا تـستخدم بعـض الشركات الأخرى آليات "التواصل المباشر" لتكملة وسائل الإتصال وقنـوات التوزيع الأخرى التي تعتمد عليها. فعلى سبيل المثال، تقوم بروكترأند جامبل (Procter & Gamble) ببيع حفاضات الأطفال بشكل أساسي مـن خـلال تجار التجزئة ، وتدعم ذلك البيع من خلال ملايين الدولارات التي تنفقها على وسائل الإعلانات الجماهيرية واسعة النطاق Mass Advertising Media. وعلى الرغم من ذلك تستخدم بروكتر أنـد جامبـل موقعهـا الإلكترونـي www.pampers.com لبناء علاقات مباشرة مع فئة المتـزوجين حـديثا، وإمدادهم بالمعلومات، وتقديم النصائح لهم فيما يتعلق بإستعمال الحفاضـات، ورعاية الأطفال وتربيتهم.

وينظر بعض رجال التسويق إلى "التسويق المباشر" بإعتباره "**النمـوذج التسويقي**" للألفية القادمة. ولذا نجدهم يتطلعون إلى ذلك اليوم الذي تتم فيـه جميع عمليات البيع والشراء من خلال الإتصالات المباشرة بـين الـشركات وعملائها. بينما يؤكد البعض الآخر بأن التسويق المباشر سوف يلعـب دوراً هاماً ومتنامياً ، ولكنه لن يزيد عن كونه طريقة أو مدخل من طرق أو مداخل التسويق والوصول إلى الأسواق المستهدفة .

3- التواصل مع شركاء الشركة في النشاط التسويقي:

يجب على رجال التسويق – بالإضافة إلى إدارة العلاقات مع العملاء – أن يضطلعوا أيضاً بإدارة العلاقات مع الـشركاء **Partner Relationship Management** . وتعني تلك الإدارة أن يتم العمل عن قرب وتعـاون مـع الشركاء من الأقسام الأخرى الموجودة داخل الشركة، ومع الـشركاء مـن

الأطراف الأخرى الموجودة خارج الشركة بغية تعظيم القيمة التي يتم تحقيقها للمستهلكين.

*** التواصل مع الأطراف الموجودة داخل الشركة:**

إضطلع رجال التسويق تقليدياً بمحاولة فهم المستهلكين ، وكذلك تمثيلهم داخل الشركة لتوصيل ما يتعلق بحاجاتهم ورغباتهم إلى مختلف الأقسام الأخرى الموجودة بالشركة. كما ركزت النظرة التقليدية على أن التسويق يقتصر أدائه فقط على رجال التسويق والبيع وخدمة المستهلك. أما الآن، وفي ظل هذا العالم المتصل ببعضه البعض فلم يعد التسويق هو الطرف الوحيد المسئول عن التفاعلات التي تتم مع المستهلكين . حيث يمكن لكل مجال وظيفي داخل الشركة أن يتفاعل مع هؤلاء المستهلكين وبصفة خاصة بشكل إلكتروني، لذلك تؤكد النظرة الحديثة على أنه يجب على كل موظف أن يكون موجهاً بالتركيز على المستهلك. ويقول أحد المديرين "التسويق نشاطاً هاماً بالشكل الذي لا ينبغي معه أن يتم تركه ليمارس فقط من خلال إدارة التسويق".

ويلاحظ، أنه من الأفضل أن يترك لكل إدارة/قسم أن يعمل بطريقته الخاصة، على أن تقوم الشركة بعد ذلك بالربط والتنسيق بين جميع هذه الإدارات/الأقسام بصدد سعيهم لخلق القيمة للمستهلك. فبدلاً من الإقتصار على تخصيص رجال التسويق والبيع للتعامل والتواصل مع المستهلكين ، تقوم بعض الشركات بتكوين فرق من تخصصات وظيفية مختلفة للتعامل مع هؤلاء المستهلكين ، وعادة ما يطلق عليها **فرق التواصل مع المستهلكين ذات التشكيل متعدد الوظائف Cross-Functional Customers Team**. فعلى سبيل المثال، تقوم شركة بروكترأند جامبل بتخصيص فرق للتعامل مع موزعي منتجاتها تطلق عليها **"فرق تطوير العملاء"**

Customer Development Teams. ويتعامل كل فريق مع أحد الموزعين الرئيسيين الذين تعتمد عليهم الشركة في توزيع منتجاتها. هذا ويتكون الفريق هنا من بعض الأفراد العاملين في البيع والتسويق، والأنشطة اللوجستية، وكذلك من المتخصصين في تحليل الأسواق والنواحي المالية، وغيرهم من العاملين فيالأقسام الأخرى. وتسعى هذه الفرق إلى تنسيق جهود الإدارات والأقسام المختلفة لشركة بروكترأند جامبل الموجهة بالمستهلك لمساعدة الموزعين ليكونوا أكثر كفاءة وفعالية في أدائهم لأعمالهم المنوطين القيام بها.

*** التواصل مع الأطراف (الشركاء) الموجودين خارج الشركة:**

لم تقتصرالتطورات والتغيرات السريعة والمتلاحقة في مجال التواصل والإتصال على شركاء التسويق الموجودين داخل الشركة، بل حدث ذلك أيضاً بالنسبة لآليات التواصل مع الشركاء من الأطراف الخارجية من مصادر التوريد، وقنوات التوزيع، وحتى المنافسين. فالغالبية العظمى من الشركات الموجودة حالياً ما هي إلا شبكات شراكة مع شركات أخرى.

إدارة سلسلة التوريد (القيمة) Supply Chain Management :

تتكون قنوات التوزيع التسويقية من مجموعة من الموزعين ، وتجار الجملة والتجزئة ممن يقوموا بتحقيق التواصل بين الشركة وبين المشترين لمنتجاتها. ويستخدم مصطلح سلسلة التوريد **Supply Chain** لوصف قنوات أكثر طولاً وإمتداداً يبدأ عملها من توفيرالمواد الخام، والأجزاء والمكونات إلى توزيع المنتجات النهائية وتوصيلها إلى المشترين النهائيين. فعلى سبيل المثال , تتكون سلسلة التوريد لمنتجات الحواسب الآلية الشخصية (PC) من مصادرتوريد أجزاء الحاسب والمكونات التابعة له، ومن مصنعي الحاسب الآلي نفسه، وأخيرا من الموزعين وتجار التجزئة وجميع الأطراف المسئولة عن بيع الحواسب إلى منظمات الأعمال والمستهلكين النهائيين. ويساهم كل

عضو من أعضاء هذه السلسلة بنسبة من القيمة الإجمالية التـــي تـــم خلقهـــا وتوليدها بواسطة سلسلة التوريد كلها.

وتستطيع الشركات الآن من خلال مفهوم إدارة سلسلة التوريد أن تعمل على تقوية إتصالاتها بالشركاء الموجودين معها داخل تلك السلسلة كلها. فهي تعلم أن نجاحها لا يتوقف فقط على مجرد أدائها لعملياتها بشكل جيد، وإنمـــا يتوقف أيضاً على أداء باقي أعضاء السلسلة كلها في مواجهة أداء سلاســـل التوريد الخاصة بباقي المنافسين. ومن ثم لايتعامـــل مفهـــوم إدارة سلـــسلة التوريد (أوسلسلة القيمة) مع مصادر التوريد كبائعين لإحتياجاتنا من المـــواد والأجزاء و..الخ، كما أنه لا يتعامل مع الموزعين كعمـــلاء أو مـــستهلكين يقوموا بشراء منتجاتنا، ولكنه يتعامل مع كليهما كشركاء في إمداد المستهلك النهائي بالقيمة المنشودة. فعلى سبيل المثال, يعمل سوبر ماركت كبير مثـــل كارفورمع بعض الموردين مثل بروكتر أند جامبل، وغيره مـــن الـــشركات الموردة كجزء من الأنشطة اللوجستية الخاصة به، الأمر الذي يمكنـــه مـــن تخفيض تكاليف التوزيع وتخفيض أسعاره للمستهلكين المتعاملين معه. وكذلك نرى شركة سيارات كبيرة مثل ليكسز Lexus تقوم بإختيار مـــصادرالتوريد الخاصه بها بدقة وعناية فائقة بغرض تحسين كفاءة عملياتهـــا ومنتجاتهـــا، وفى المقابل نجدها تمنح موزعيها بعض حقوق الإمتياز بشكل جعلها تحقـــق فى النهاية مزيد من المبيعات والخـــدمات الداعمـــة لعملائهـــا لإرضـــائهم والإحتفاظ بهم وتنمية درجة مرتفعة من ولائهم لها .

* التحالفات الإستراتيجية Strategic Alliances:

أكتشفت الشركات- بالإضافة إلى قيامها بإدارة سلسلة التوريد- حاجتها إلى شركاء إستراتيجيين أخرين، وذلك إذا ما كانت تضطلع وتأمل في تحقيق مزيد من النجاح والفعالية. فالتحرك إلى الأسواق العالمية أصبح يستلزم.نوعاً من الشراكة يكون من شأنها تذليل الكثيرمن العوائق والعقبات، وزيادة قـوة الشركات المتجهة لتلك الأسواق لمواجهة ذلك الخضم التنافسي هناك. ومـن هنا بدأ الإنتشار الواضح للتحالفات الإستراتيجية في معظم إن لم يكـن فـي جميع الصناعات والأسواق. فعلى سبيل المثال، قامـت شـركة دل (Dell) للكمبيوترمؤخراً بتنفيذ عدد من الإعلانات التي تخبر فيهـا عملائهـا عـن علاقات الشراكة التي دخلت فيها مع شركتي ميكروســوفت (Microsoft) وأنتل (Intel) لتقديم حلول يتم تفصيلها حسب رغبات وحاجات عملائهـا ، وقد كان شعار تلك الشركات الثلاثة معاً "**نحن متخصصون في حل المشاكل المستعصية**".

وتحتاج الشركات أن تدقق تماماً في إختيارها لشركائها بالـشكل الـذي يمكنها من إكمال جوانب قوتها ومعالجة جوانب ضعفها. وتؤثرالتحالفات التي يتم إدارتها بصورة جيدة بقوة على مبيعات وأرباح أطراف ذلك التحالف, فقد أشارت إحدى الدراسات الحديثة إلى أن 25% من الأرباح التي تحققها أكبر 1000 شركة من الشركات الأمريكية تتم من خلال التحالفات التي تـدخلها تلك الشركات.

4- التواصل مع العالم المحيط بنا:

مثلما حاول رجال التسويق الدفاع عن رؤيتهم المتعلقة ببنـاء علاقـات قوية مع المستهلكين والشركاء، فإننا نجدهم يتطلعون أيضاً إلى تلك الطـرق التي تمكنهم من التواصل مع العالم الخارجي المحيط بهم. ولذلك سنقوم الآن

بطرح الإتجاهات المتعلقة بزيادة الإهتمام بالعولمة, مع التركيز على الإعتبارات الخاصة بالمسئولية الإجتماعية والبيئيه للشركات،والإستخدام المتزايد للتسويق من قبل منظمات القطاع العام – أو الحكومي – والمنظمات غيرالهادفة للربح.

* التواصل العالمي Global Connections:

إستطاع العديد من المسوقين الآن أن يكونوا على صلة وتواصل عالمي مع عملائهم وشركائهم التسويقيين في ظل عالم أصبح كقرية صغيرة يمكن الوصول والإتصال بأي جزء فيها بشكل غاية في السهولة. وقد عاني الإقتصاد العالمي من تغييرات جذرية خلال العقدين الأخيرين بشكل ملحوظ ، حيث تقلصت المسافات الجغرافية والثقافية وإقتربت من بعضها البعض نتيجة ظهورالطائرات فائقة السرعة، وماكينات الفاكس، ونشرات التليفزيون الفضائية، وشبكة الإنترنت العالمية، وغيرها من آليات الإتصال والتواصل المتقدمة. وقد سمح هذا للشركات بتوسيع مستوى التغطية السوقية الجغرافية لها, مما أدى إلى زيادة درجة تعقد البيئة التسويقية لكل من الشركات والمستهلكين على حد سواء. وقد تأثرت معظم الشركات في الوقت الحاضر– سواء كانت شركات كبيرة أو صغيرة– بصورة أو بأخرى بالمنافسة العالمية، فحتى لو كانت تلك الشركات تعمل على مستوى محلي فإنها ستواجه بلا شك منافسة من بعض الشركات العالمية داخل أسواقها المحلية. كما تجدرالإشارة هنا أيضاً بقيام الشركات الآن ليس فقط بمحاولة بيع منتجاتها في العديد من الأسواق العالمية، ولكن أيضاً بمحاوله شراء المواد الخام ومكونات وأجزاء منتجاتها من العديد من الأسواق الخارجية.

ويركز المديرون في جميع دول العالم على القضايا المتعلقة بالأعمال والمعاملات العالمية بصورة أكبر من تركيزهم على القضايا الخاصة بالمعاملات المحلية. ويحدث ذلك بدءا من قيامهم بصياغة رؤيتهم الخاصة بالصناعة التي تعمل داخلها الشركة، إلى الكيفية التي يتم من خلالها مواجهة المنافسين، ونهاية بالإستراتيجيات التي يتم وضعها لإستغلال الفرص المتاحة أمامهم . ويثير هذا العديد من التساؤلات مثل: ما هوالتسويق العالمي؟ وكيف يختلف عن التسويق المحلي؟ وكيف يؤثر المنافسين العالميين والقوى العالمية الأخرى على الأعمال الخاصة بشركتنا ؟ وإلى أي مدى يجب أن نذهب على المستوى العالمي؟ ويدفع هذا العديد من الشركات إلى تكوين تحالفات إستراتيجية مع الشركات الأجنبية الأخرى، أو حتى مع المنافسين ، وكذلك مع الموردين وشركاء التسويق الأخرين. وبالتالي نستطيع القول بأن الشركات التي ترغب في طرق أبواب النجاح في القرن الحالي هي تلك التي ستسعى إلى بناء أفضل شبكات عمل عالمية.

*** التواصل مع القيم والمسئوليات الاجتماعية:**

يحاول رجال التسويق أن يقوموا بإعادة فحص ودراسة مدى إلتزامهم و تواصلهم مع القيم والمسئوليات الاجتماعية ، والتي يمكن لها أن تعمل على تدعيم موقفهم في السوق . فنتيجة لظهورالحركات العالمية لحماية المستهلك وحماية البيئة ، أصبح لزاماً على المسوقين أن يضطلعوا بمسئولية أكبر تجاه التأثيرات الإجتماعية والبيئة لتصرفاتهم. ولذلك برزت موضوعات مثل أخلاقيات الأعمال والمسئولية الإجتماعية كأحد الموضوعات المثارة لمعظم الأعمال التي يتم ممارستها في الوقت الحاضر. وبالتالي لن تستطيع الشركات أن تتجاهل تلك القضايا والمطالب التي تثيرها الحركات الخاصه بحماية المستهلك وحماية البيئة . ويعني هذا ضرورة قيام الشركات بمراعاة تلك

المطالب ، ووضعها داخل الأجندة المستقبلية لها عندما تكون بصدد تحديد إستراتيجياتها و تقييم ممارساتها داخل الأسواق والمجتمعات التي تعمل فيها.

وتجدر الإشارة هنا بوجود مقاومة من بعض الشركات لتلك النوعية من الحركات ، ولذلك لن نجدها تستجيب لأي مطالب لها إلا إذا إجبرت على ذلك من خلال أي قوانين أو تشريعات تتعلق بحماية المستهلك أوالبيئة. وعلى العكس من ذلك، حيث يرحب البعض الآخرمن الشركات بقبول وتقبل مسئولياتها تجاه العالم المحيط بها. حيث تنظرهذه الشركات للتصرفات التي تحمل في طياتها المسئولية تجاه المجتمع والبيئة كفرصة تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية هامة إذا ما أحسن إستغلالها بصورة جيدة. ومن هنا تبدأ الكثيرمن الشركات فى البحث عن تلك الطرق التي تحقق بها الأرباح من خلال خدمة إهتمامات وحاجات كل من المستهلكين والمجتمع معا على المدى البعيد .

* الإتصالات الواسعة:

تستخدم الأنواع المختلفة من المنظمات التسويق لتحقيق الإتصال والتواصل مع المستهلكين والعديد من الأطراف الأخرى المهمة لها. وقد أقتصرتطبيق التسويق في الماضي على قطاع منظمات الأعمال الهادفة لتحقيق الربح. أما حديثاً فقد أصبح النشاط التسويقي عنصراً رئيسياً داخل إستراتيجيات المنظمات غيرالهادفة للربح مثل الكليات، والمستشفيات، والمتاحف، والأوركسترا الموسيقية ...الخ. ومن هنا أصبح للتسويق دوراً هاماً في الإتصال بالأطراف المؤثرة على مثل تلك المنظمات مثل المتبرعين والمتطوعين، والعمل على تحقيق التواصل معها بالشكل الذي يؤثر بصورة إيجابية على نجاحها وإستمرارها.

ويعني هذا أن جميع أنواع المنظمات يمكن أن تحقق الإتصال والتواصل مع المستهلكين والكثيرمن الأطراف الأخرى من خلال التسويق. كما يمكن القول بأن النمو المستمر في المنظمات غيرالهادفة للربح والمنظمات العامة، إنما يعني تقديم العديد من التحديات الجديدة والقائمة لمديري التسويق.

عالم التسويق الجديد المتواصل:

ينصب الحديث الآن من رجال التسويق- الذين حققوا ويحققوا نجاحاً لافتاً للنظرفي جميع أنواع وأشكال المنظمات-على تلك المزايا التي يمكن لهم حصدها من الفرص الجديدة للتواصل مع المستهلكين ، وشركائهم التسويقيين، والعالم المحيط بهم ككل كما تم مناقشته من قبل . ويقارن الجدول التالي بين طريقة التفكير التسويقي القديمة وبين طريقة التفكير التسويقي الحديث.

جدول رقم (2-1)

التحول في مفاهيم التواصل التسويقي

التفكير التسويقي القديم	التفكير التسويق الحديث
1- التواصل مع المستهلكين:	
- التركيز على المبيعات والمنتجات	- التركيز على السوق والمستهلك
- ممارسة التسويق الكلي "التسويق الجماهيري"	- إستهداف قطاعات سوقية أو أفراد يتم إختيارهم بدقة .
- التركيزعلى خصائص المنتج , وتكثيف الجهود البيعية	- التركيز على إرضاء المستهلك وتقديم القيمة له
- تحقيق أكبر قدر من المبيعات مع المستهلكين	- تنمية وتطوير العلاقات مع المستهلكين
- جذب مستهلكين جدد	- الحفاظ على المستهلكين القدامى

التفكير التسويقي القديم	التفكير التسويق الحديث
- تحقيق نمو للحصة السوقية	- تحقيق نمو لحصة المستهلك
- خدمة أي مستهلك	- خدمة المستهلكين المربحين، والتخلص من النوعية غير المربحة
- ممارسة الإتصالات من خلال الوسائل الجماهيرية واسعة الإنتشار غير المباشرة	- الإتصال بشكل مباشر مع المستهلكين
- تنمية منتجات نمطية	- تنمية منتجات مفصلة حسب حاجات ورغبات المستهلكين الأفراد
2- التواصل مع شركاء التسويق:	
- ترك محاولات إرضاء المستهلك إلى إدارة التسويق والمبيعات	- إشراك جميع الإدارات والأقسام في تحقيق الرضاء للمستهلك وتقديم القيمة له
- العمل بشكل منفرد دون شراكة	- الشراكة مع شركات أخرى
3- التواصل مع العالم المحيط بنا:	
- العمل في الأسواق المحلية	- العمل في الأسواق العالمية والمحلية
- المسئولية عن تحقيق الربح	- المسئولية الإجتماعية والبيئية
- الإقتصار على الأسواق التي تحقق الربح	- الدخول في الأسواق المربحة وغير المربحة
- ممارسة التجارة في الأسواق الفعلية	- ممارسة التجارة الإلكترونية والدخول للأسواق الإعتبارية أو الإفتراضية

ويتضح من العرض السابق أن وجهة النظر القديمة ترى التسويق على أنه لايزيد عن مجرد نشاط بيعي وإعلاني، وهذا يعنى رؤيته كعملية يتم القيام بها للإستحواذ والسيطرة على المستهلك بدلاً من الإهتمام به ورعايته. ويركز ذلك التفكير التقليدي على محاولة تحقيق الربح في كل صفقة بيعية

بدلاً من السعي لتحقيق الربح من خلال إدارة دورة حياة العميل . وقد كــان ذلك يعني أيضاً التركيز على مجرد بيع أكبر كمية من منتجات الشركة بــدلاً من فهم الأسواق المستهدفة، وخلق، والإتصال بـــ ، وتوصيل قيمة حقيقيــة مجدية للمستهلكين الموجودين داخلها .

ولحسن الحظ، أن هذا النوع من التفكير التسويقي القديم قد ذهب وانتهى ليحل بدلاً منه طرق جديدة للتفكير، وقد قمنــا بإستعرضــناها بــشيء مــن التفصيل في الصفحات السابقة. وفي النهاية, يجب علينا أن ندرك أن التسويق سوف يستمرفي هذا التغيرالدراماتيكي طالما بدأنا نتحرك للــدخول لأروقــة القرن الحادي والعشرين، حيث ستساهم تلك الألفية الجديدة -بلا شك- فــي تقديم وطرح العديد من الفرص المثيرة لرجال التسويق ذوي العقلية المنطلقة دائماً للتجديد.

الفصل الثالث

تنمية وتطوير

المنتجات الجديدة

الأهداف التعليمية للفصل

يساهم الفصل الحالى فى تنمية وتطوير المفاهيم والجوانب المعرفية التالية:

- أنواع المنتجات الجديدة
- آليات تنمية وتطوير المنتجات الجديدة
- نشر الابتكار أو المنتج الجديد
- تبنى الابتكار أو المنتج الجديد
- خصائص المنتج وعلاقتها بمعدل تبنى المنتجات الجديدة.
- التطبيقات التسويقية لعملية تبنى المنتجات الجديدة
- العلاقة بين عملية إنتشار المنتج الجديد وبين دورة حياة المنتج

مقدمة :

تمثل عملية تقديم المنتجات الجديدة أحد العمليات الهامة التى تقوم بها الشركة لتحقيق النمو، و الأرباح، والإحلال لتلك الأصناف المتقادمة الموجودة لديها. فقد أشارت- على سبيل المثال - الإحصائيات الخاصة بشركة جونسون أند جونسون، وشركة جيليت بأن عملية التوسع فى تقديم منتجات جديدة خلال خمس سنوات ساهمت فى زيادة عوائدهما السنوية بنسب وصلت إلى 36% ،و50% على الترتيب لكلا الشركتين . وتزداد أهمية عملية تقديم المنتجات فى بعض الدول المتقدمة مثل أمريكا، حيث يلاحظ أن هناك نمو كبيرومستمر لعدد المنتجات الجديدة التى يتم تقديمها. وتشير الإستخبارات التسويقية هناك بأن عدد المنتجات الجديدة التى تم تقديمها خلال عام 1989 كان حوالى 14000 صنفا جديدا ، فى حين زاد هذا العدد إلى أكثر من 25000 منتجا جديدا تم تقديمه خلال عام 1998 .

أنواع المنتجات الجديدة :

قد يثير مصطلح" المنتج الجديد " فى بعض الأحيان بلبلة فى فهم المقصود منه بسبب وجود مدى واسع من المعانى التى ترتبط به, ويؤكد هذا فعلا وجود العديد من التعريفات الصحيحة الخاصة بهذا المفهوم. فالمنتج يمكن أن يكون جديدا بالنسبة للعالم كله، كما يمكن أن يكون جديدا بالنسبة لسوق معين، و قد يكون كذلك فقط بالنسبة للشركة المنتجة له أو التى تقوم ببيعه، وأخيرا قد يكون المنتج جديد بالنسبة لأكثر من عنصر من العناصر السابق ذكرها. ويمكن القول بأن هناك ستة أنواع مختلفة لما يمكن أن نطلق عليه منتجات جديدة وهى :

- المنتجات الجديدة التى يتم تقـديمها للعـالم New- to- the world products (يطلـق عليهـا أحيانـا الإبتكـارات غيـر المـستمرة Discontinuous Innovation) : تخلق هذه المنتجات سوق جديـد تماما لسلعة معينة. و من أهم الأمثلة الشائعة لمنتجات جديدة تم تقـديمها للعالم كله التليفون المحمول، والتليفزيون الملـون، والحاسـب الآلـى، وماكينة الفاكسيملى.
- خطوط المنتجات الجديدة New product lines : و تشير إلى خطوط منتجات لم تنتجها أو لم تقدمها الشركة من قبل، و تسمح لها بالدخول إلى سوق قائم أو موجود بالفعل .
- الإضافات لخطـوط المنتجـات الحاليـة Additions to Existing Product lines : ينطوى هذا النوع على المنتجات الجديدة التى تقوم الشركة بإضافتها إلى خطوط منتجاتها القديمة او الموجودة بالفعل لديها.
- التحسينات أو التعديلات التى يتم إجرائهـا علـى المنتجـات الحاليـة Improvements or Revisions of Existing Products : قد يكون المنتج الجديد مجرد منتج قديم إجـرى عليـه بعـض التغيـرات أوالتحسينات , سواء كانت تلـك التغييـرات أو التحـسينات كثيـرة أو محدودة.
- المنتجات الحاليـة التـى يـتم إعـادة بيعهـا فـى أسـواق جديـدة Repositioned Products : ويشير ذلك النوع إلى إمكانية إستهداف أسواق جديدة أو قطاعات سوقية جديدة من خلال المنتجـات الحاليـة أو القائمة.
- المنتجات منخفضة السعر Lower –Priced Products : يشير هذا النوع إلى المنتجات التى تقدم أداء مقارب أو مشابه للعلامات المنافـسة ولكن بأسعار مخفضة.

عملية تنمية وتطوير المنتج الجديد:

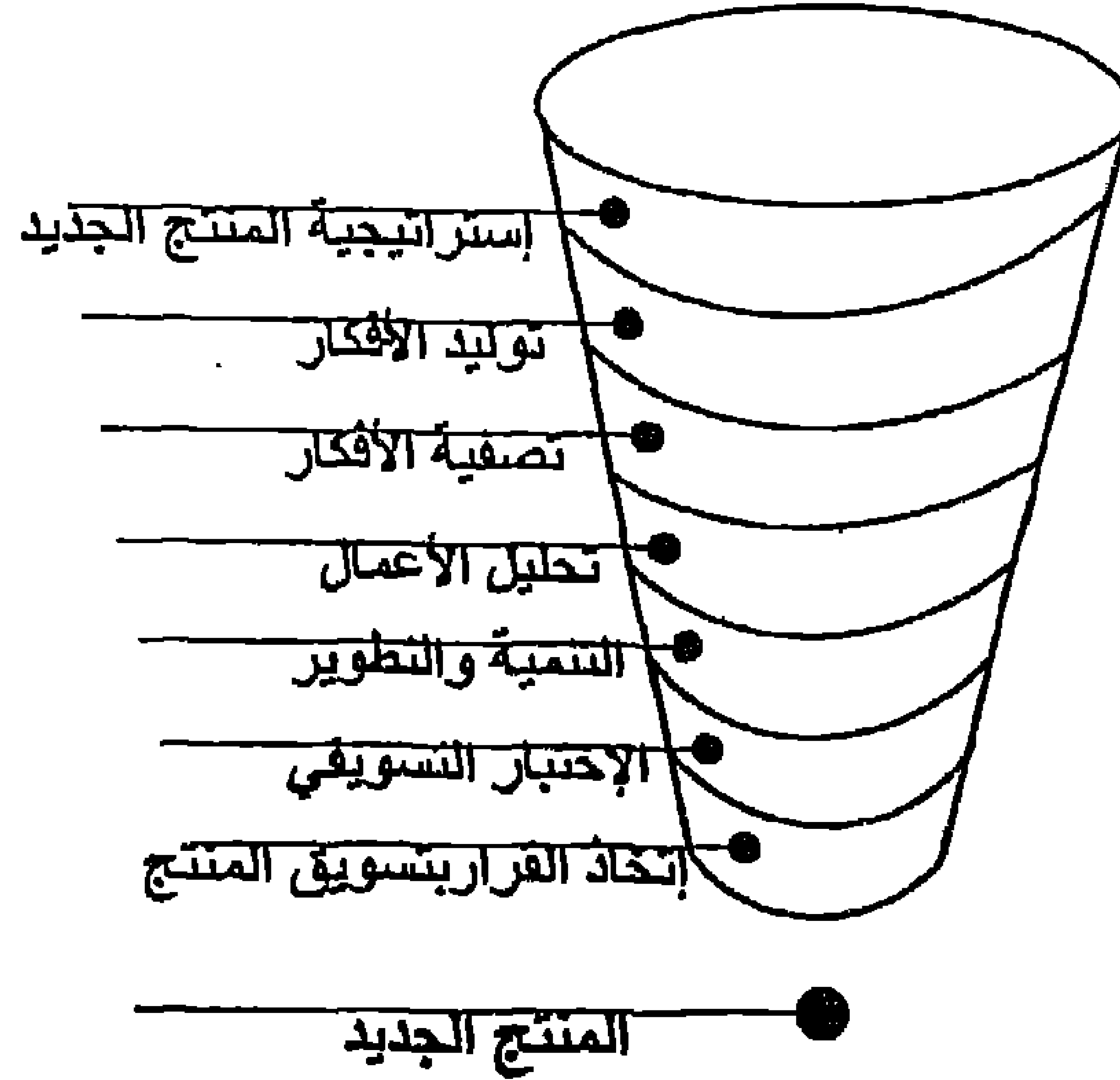
تشيرمعظم الدراسات التى إجريت فى هذا الصدد إلى أن الشركات التى حققت نجاحا فى تنمية وتقديم منتجات جديدة كانت هى تلك الشركات التى أتبعت الخطوات التالية :

- تحديد الإلتزامات طويلة الأجل اللازمة لتدعيم عملية تنمية وتطوير المنتجات الجديدة.
- إستخدام مدخل أو طريقة محددة تعتمد عليها الشركة , وتكون موجهه بأهداف الشركة و إستراتيجياتها ,مع القيام بتحديد دقيق لإستراتيجيةالمنتج الجديد كإستراتيجيةأساسية .
- تحديد الخبرات المطلوبة للحصول على ميزة تنافسية .
- توفيرالبيئة الداخلية – نمط الإدارة، والهيكل التنظيمى، ودعم الإدارة العليا – التى يمكنها أن تساعد على تحقيق أهداف الشركة المتعلقة بتنمية وتطوير المنتج الجديد.

ويلاحظ أن معظم الشركات تقوم بإتباع شكل رسمى لعملية تنمية وتطويرالمنتج الجديد، حيث غالبا ما نجدها تبدا خطوات هذه العملية بإستراتيجية المنتج جديد.

ويوضح الشكل رقم (3-1) الخطوات السبع الأساسية لعملية تنمية وتطوير المنتج الجديد.

شكل (3-1) مراحل تنمية وتطوير المنتج الجديد



وسوف نقوم فيما يلى بمناقشة تلك الخطوات السبع بشيء من التفصيل:

1- إستراتيجية المنتج الجديد :

تربط إستراتيجية المنتج الجديد عملية تنمية وتطوير المنتج بأهداف كل من إدارة التسويق، ووحدة الأعمال، والشركة ككل. حيث يجب أن تتوافق تلك الإستراتيجية مع الأهداف الخاصة بهذه المستويات جميعها، في الوقت الذى ينبغى فيه التنويه على ضرورة وجود تناسق وتناغم بين هذه الأهداف الثلاثة جميعها .

وتعتبر إستراتيجية المنتج الجديد جزءا من الإستراتيجية الكلية للتسويق فى الشركة. حيث نجدها تساهم فى تقديم إرشادات عامة لتوليد، وتصفية، وتقييم الأفكار المتعلقة بالمنتجات الجديدة. كما تساعد هذه الاستراتيجية أيضا فى تحديد الأدوار التى يجب أن تلعبها المنتجات الجديدة فى الخطة العامة للشركة، وكذلك تساهم فى توصيف خصائص المنتجات التى ترغب الشركة فى تقديمها، والأسواق التى يمكن أن تقوم بخدمتها.

2- توليد الأفكار :

تأتى أفكار المنتجات الجديدة من العديد من المصادر مثل المستهلكين، والموظفين، والموزعين، و المنافسين، والبحوث والتطوير، والخبراء الإستشاريين.

- **المستهلكون:** يرى المفهوم التسويقى بأن حاجات ورغبات المستهلكين يجب أن تكون المصدر الرئيسى لتنمية وتطوير المنتجات الجديدة .
- **الموظفون :** يمكن الحصول على, وخلق العديد من الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة من خلال الإعتماد على العاملين فى إدارة التسويق من موظفى الإعلان، وبحوث التسويق، و رجال البيع، وغيرهم من الموظفين, وذلك بسبب إقترابهم من وتحليلهم للأسواق التى يتم العمل داخلها. وهناك بعض الشركات مثل بروكتر أند جامبل تقوم بإعطاء حوافز وجوائز لموظفيها الذين يفوزون فى المسابقات التى تعقدها للوصول الى أحسن الافكار لمنتجات جديدة يمكن تقديمها للأسواق التى تعمل فيها.
- **الموزعون :** تعتمد الكثير من القوى البيعية المدربة بشكل جيد على الموزعين لمساعدتهم فى التعرف على تلك الحاجات التى لم تستطيع العروض التى تقدمها الشركة أن تشبعها أو تقابلها. فسبب قرب هؤلاء هؤلاء الموزعين من المستهلكين النهائيين، فإنهم غالبا ما يكونوا على وعى ودراية أكبر بحاجات ورغبات المستهلك من الشركات المنتجة.
- **المنافسون :** يجب أن يقوم نظام الإستخبارات التسويقية الموجود بالشركة برصد وملاحظة اداء منتجات المنافسين. ويمكن القول بأن أحد الأغراض التى تكمن وراء ذلك إنما نجده يتمثل فى محاولة تحديد مدى إمكانية تقليد منتجات هؤلاء المنافسين.

وجدير بالذكر أنه يمكن الحصول على قدر هائل ووفير من المعلومات عن المنافسين من خلال إستخدام شبكة الانترنت. فعلى سبيل نجد أن موقع AltaVista (http : // www. altavista.digital.com) يمثل أداه قوية لفهرس أو دليل يمكن إستخدامه للحصول على معلومات عن المنتجات والشركات المتاحة فى الأسواق .

- البحوث والتطوير(**R&D**): يمكن أن يتم إجراء البحوث و التطوير بأربعة طرق مختلفة . فبالنسبة **للبحوث الاساسية** **Basic Research** نجد أنها عبارة عن بحوث علمية تهدف إلى إكتشاف تقنيات تكنولوجية جديدة . أما **البحوث التطبيقية** **Applied Research** فنجدها تركز على تلك التقنيات التكنولوجية الجديدة التى تم إكتشافها بغرض إيجاد التطبيقات النافعة أو المفيدة منها. ثم تأتى **البحوث المتعلقة بتنمية وتطوير المنتج** **Product Development** لنجدها تذهب خطوة أبعد من سابقتها من خلال قيامها بتحويل وترجمة التطبيقات التى تم الوصول إليها إلى منتجات يمكن بيعها فى الأسواق التى تعمل بها الشركة. وأخيرا نجد البحوث التى تتعلق بإجراء تعديلات على المنتج (**بحوث تعديل وتغيير المنتج**) **Product Modification Research** , وهى تلك البحوث التى تهتم بتجميل أوإجراء تغييرات وظيفية على المنتجات الحالية . وتجدر الإشارة فى هذا الصدد بأن هناك العديد من المنتجات الجديدة قد كتب لها بالفعل شهادة ميلادها من خلال أنشطة البحوث والتطوير (R&D). فعلى سبيل المثال ، إستطاعت برت بلاس، وبروكتر أند جامبل أن يبتكروا- من خلال الأبحاث العملية التى قاما بها-منتجهم الذى يعد توليفة من الشامبو والبلسم (2×1).

- **الخبراء الإستشاريون Consultants** : غالبا مــايقوم هــؤلاء الخبــراء بإختبار الأفكار المختلفة, ومن ثم تكون لــديهم القــدرة علــى التوصــية بالأفكار الجيدة للمنتجات الجديدة .

ويمكن القول بصفة عامة بأن التفكير الخلاق هو السبيل الوحيد والآليــة الفعالة التى يمكن من خلالها الوصول إلى، وإكتشاف أفكار المنتجات الجديدة . وهناك العديد من المداخل والوسائل التى يمكن الإعتمــاد عليهــا لإثــارة وتحفيز ما أطلقنا عليه بالتفكير الخلاق. ومن أكثر تلك المداخل إســتخداما نجد طريقتى العصف الذهنى **Brain Storming**، وجماعات التركيز **Focus Group**. وتهدف طريقة" **العصف الذهنى**" إلى تكوين جماعة تهــتم بــإجراء تفكيرغيرمحدود – تفكير لا يسيطر عليه أى قيود– للوصول إلى فكرة لمنتج معين أو حل لمشكلة معينة. ويتجنب أعضاء هذه الجماعة توجيــه أى نقــد للفكرة المقدمة مهما بدت بسيطة أو مثيرة للــسخرية. ويلاحــظ أن التقيــيم الموضوعى للأفكار المقدمة يأتى متأخرا ، حتى يمكن تجميع أكبر قدر من الأفكار التى يمكن أن تطرأ على أذهان الأفراد المــشاركين. أمــا بالنــسبة للمقابلات الخاصة"**بجماعات التركيز**" فنجدها تهدف إلى إستخلاص توصيات تتصف ببعد النظر, من خلال التفاعلات التى يمكن أن تتم بين أعضاء هــذه الجماعة. وعادة ما تتكون هذه الجماعات من 7 إلى 10 أشخاص. وتستطيع جماعات التركيز المكونة من مستهلكين توليد أفكار متميزة ومتميــزه جــدا لمنتجات جديدة يمكن تقديمها إلى الأسواق.

3- تصفية الأفكار :

بعد أن يتم خلق مجموعة من الأفكار الجديدة ، فإنها تمر بعد ذلك على أول خطوة لتنقيحها بغرض إستبعاد غير الصالح منها. و يطلق على هذه المرحلة **الغربلة أو التصفية**، حيث يتم إستبعاد الأفكار غير الملائمة مع إستراتيجية الشركة للمنتجات الجديدة ، أو التى قد تكون غير مناسبة لبعض الأسباب الآخرى. ويمكن أن يعهد بمهمة المراجعة والتصفية إلى لجنة المنتجات الجديدة، أو لقسم المنتجات الجديدة, أو لأى جماعة رسمية أخرى يتم تعيينها لأداء تلك المهمة .

وغالبا ما يتم إجراء إختبارات مبدئية للأفكار الجديدة المطروحة, و يطلق على ذلك أحيانا **إختبارات الأفكار Concept Tests** ، حيث تفيد تلك الإختبارات فى ترتيب أفكار المنتجات الجديدة خلال هذه المرحلة. و يقوم " إختبار الفكرة " بتقييم فكرة المنتج الجديد قبل الوصول إلى أى شكل أو تصميم نهائى يتم الإتفاق عليه. حيث يركز الباحثون على إستكشاف ردود فعل المستهلك بغرض التعرف على جدوى تلك الافكار المقدمة والمقترحة للمنتج .

ويمكن إعتبار إختبارات الأفكار بمثابة مؤشرات جيدة للتنبؤ بجدوى إجراء توسعات فى خطوط المنتجات الحالية **Line Extensions** , وفى التنبؤ أيضا بنجاح المنتجات الجديدة التى لم تقدمها الشركة من قبل، والتى لا تتطلب إحداث تغييرات جوهرية فى سلوك المستهلك. وعلى الجانب الآخر تجدر الإشارة بأن مثل هذه الإختبارات عادة ما لا تكون دقيقة فى التنبؤ بنجاح المنتجات الجديدة التى تخلق أنماط جديدة من الإستهلاك، أو التى تتطلب إجراء تغييرات جوهرية فى سلوك المستهلك مثل أفران الميكرويف، وأجهزة الفيديو، والحاسب الآلي، وبرامج الكتابة على الحاسب الآلى .

4-تحليل الأعمال :

تتحرك أفكار المنتج الجديد التى إجتازت عملية التصفية المبدئيــة إلـــى مرحلة جديدة وهى مرحلة تحليل الأعمال، حيث يتم إعداد التقديرات الأولية الخاصة بالطلب، والتكاليف، والمبيعات، والأرباح. ويمكن القول بأن درجــة بساطة أو تعقيد تلك العملية إنما نجدها تتوقف على طبيعة المنتج و طبيعــة الشركة التى يتم إجراء التحليل عليهما. ويلاحظ أن درجــة دقــة التنبــؤات الخاصة بالعوائد التى يمكن الحصول عليها من تلك الأفكار التى يتم تحليــل مدى جدواها تعتمد على العديد من العوامل مثل : مــدى جــدة أو حداثــة المنتج، و حجم السوق الذى سيتم خدمته، وطبيعة المنافسة التى يمكن أن يتم مواجهتها .

فبالنسبة لأسواق المنتجات الموجودة (أو القائمة) مثل المشروبات الخفيفة، نجد أن تقديرات الصناعة الخاصة بحجم السوق الكلى تكون متوافرة ومتاحة . ولكن التحدى الأكبر الذى قد يواجه أحد الداخلين الجدد إلى هذا السوق, إنما نجده يتمثل فى التنبؤ بالحصة الــسوقية التـــى يمكـــن أن يحــصل عليهـــا داخله .

وتزداد أهمية تحليل الإتجاهات الكلية للإقتصاد وتأثيرها على التقــديرات الخاصة بالمبيعات بالنسبة لبعض أنواع المنتجــات التـــى تكـــون حــساسة للتذبذبات التى تحدث فى دورة الأعمال. فإذا شعر المستهلكون مــثلا بــأن الإقتصاد يتصف بالخطر وعدم التأكد، فإننا نجدهم يؤجلون قراراتهم الشرائية الخاصة بالسلع المعمرة مثل السيارات. وكما يفعل المستهلك النهائى، يكـــون من المنطقى أيضا أن يؤخرالمشترون من منظمات الأعمال قراراتهم الشرائية الخاصة بالآلات و التجهيزات الرأسمالية فى حالة توقعهم لحدوث ركود فى النشاط الاقتصادى.

وعادة ما تكون هناك مجموعة من الأسئلة يـتم إثارتهـا أثنـاء هـذه المرحلة –تحليل الأعمال– و تتلخص تلك الاسئلة في الآتي :

- ما هو حجم الطلب على هذا المنتج؟
- ما هي العوامل التي يمكنها أن تؤثرعلى المبيعات الكلية ، وعلى الأرباح ، وعلى الحصة السوقية ، وعلى العائد على الإستثمار الخـاص بهـذا المنتج الجديد ؟
- كيف يمكن أن يؤثر تقديم المنتج الجديد على المنتجات الحالية ؟ بمعنـى هل سيؤثر سلبا أم إيجابا على مبيعات المنتجات الحالية ؟
- هل سيستفيد المستهلكين الحاليين من هذا المنتج ؟
- هل يمكن للمنتج الجديد أن يساهم في تحسين الصورة الذهنيـة العامـة لمزيج المنتجات الذى تقدمه الشركة للأسواق ؟
- هل سيؤثرالمنتج الجديد بأى صورة من الصورعلى الموظفين الحاليين ؟ هل سيؤدى إلى تعيين موظفين جدد ؟ أم أنه سيساهم في تخفيض حجـم قوة العمل الموجودة ؟
- ما هي التسهيلات الجديدة – إذا تطلب الأمر – التى يمكن أن نحتاجها ؟
- ما هي ردود الأفعال التي يمكن أن يقوم بها المنافسون ؟
- ما هي درجة الخطر المرتبطة بفشل المنتج الجديد ؟ وهل الشركة علـى إستعداد لتحمل تلك المخاطر ؟

وقد تتطلب الإجابة على مثل هذه الأسئلة أو أى أسئلة أخرى ترتبط بهـا القيام ببعض الدراسـات الخاصـة بالـسوق ، والمنافـسة ، والتكـاليف ، والإمكانات الفنية الواجب توفيرها .

ويجب على الإدارة في نهاية هذه المرحلة أن يتوافر لديها فهم جيد للسوق المحتمل لهذا المنتج الجديد . ويمثل هذا الفهـم الكامـل أحـد الإعتبـارات الضرورية والهامة الواجب مراعاتها هنا بـسبب تزايـد التكـاليف بـشكل

تصاعدى واضح بمجرد أن تدخل الفكرة الخاصة بالمنتج إلى مرحلة التنمية والتطوير التالية .

5- التنمية والتطوير :

قد يقوم قسم البحوث والتطوير أوالقسم الهندسى فى بداية هذه المرحلة بتنمية التصميم أو الشكل الذى يمكن أن يكون عليه المنتج الجديد . ويجب على الشركة أثناء هذه المرحلة أن تبدأ بوضع تصور لإستراتيجية التسويق التى يمكن إتباعها. حيث يكون على إدارة التسويق أن تقرر بعض الأمور الهامة المتعلقة بتغليف، وتعليم المنتج, والبيانات والمعلومات التى سنيتم وضعها على بطاقة البيان الخاصة به، وغيرها من القرارات الأخرى المرتبطة بإستراتيجية المنتج. و بالإضافة لذلك ، يجب أن يتم هنا أيضا إعداد خريطة مبدئية لإستراتيجيات الترويج، والتسعير، والتوزيع التى يمكن الإعتماد عليها بصدد تسويق ذلك المنتج الجديد . ليس هذا فحسب بل يجب أن يتم أيضا إختبار الجدوى الفنية لتصنيع هذا المنتج عند مستوى معقول ومقبول من التكاليف .

ويلاحظ أن مرحلة التنمية والتطوير التى نتحدث عنها يمكن أن تستغرق وقتا طويلا، الأمر الذى قد يجعلها خطوة مكلفة وتحتاج إلى الكثير من الوقت والجهد لإتمامها. والأمثلة على ذلك كثيرة، فقد إستغرق معجون أسنان كرست Crest فى مرحلة التنمية والتطوير حوالى 10 سنوات، كما احتاجت كاميرات بلورايد لتصوير الأفلام الملونة 15 سنة لتنميتها وتطويرها. هذا فى الوقت الذى تم فيه تنمية وتطوير ماكينات زيروكس لتصويرونسخ المستندات 15 سنة هى الآخرى ، أما بالنسبة لأجهزة التليفزيون, فقد إستغرقت عملية تنميتها وتطويرها فترة وصلت إلى 55 سنة. كما نجد شركة مثل جيليت Gillette قد أنفقت 6 سنوات, وأكثر من 750 مليون دولار لتنمية

و تطوير ماكينة الحلاقة Mach3 . وتتم عملية التنمية والتطوير التى نتحدث عنها بصورة أفضل عندما تعمل جميع الجهات المعنية بها (البحوث والتنمية ، والتسويق، والهندسة، والإنتاج، وحتى مصادر التوريد) مع بعضها البعض فى آن واحد بدلا من أن تعمل بشكل تتابعى. ويطلق على هذه العملية التى تتم بهذه الصورة التنمية والتطوير المتزامن للمنتج **Simultaneous Product Development** . ويسمح هذا المدخل للشركات بإختصار الوقت الذى يتم خلاله القيام بعملية التنمية والتطوير، كما أنه يساعد أيضا على تخفيض التكاليف المصاحبة لهذه العملية. فعملية التنمية والتطوير المتزامن للمنتج تتم من خلال مشاركة جميع المجالات الوظيفية ومصادر التوريد الخارجية فى نفس الوقت .

إن ما سبق يعنى التخلى عن القيام بعملية التنمية والتطوير من خلال خطوات ومراحل هيكلية متتابعة. فالفريق الذى يتم تكوينه من مجالات وظيفية مختلفة سوف يسعى إلى أداء مهام هذه العملية بشكل متناغم، فى نفس الوقت الذى تتعاون فيه مصادر التوريد الرئيسية فى تقديم الخبرات المعرفية المتخصصة التى تساعد الفريق فى تصميم وتطوير المكونات والأجزاء الهامة – الحرجة – للمنتج .

ويمكن القول بأن الإنترنت سيكون أداة مفيدة لتنفيذ عملية التنمية والتطوير المتزامن للمنتج . فمن خلال إستخدام شبكة الإنترنت، تستطيع العديد من الأطراف المشاركة – والموجودة فى مواقع وأماكن مختلفة– أن تتقابل بشكل منتظم لتقييم الافكار الخاصة بالمنتج الجديد، وتحليل الأسواق والخصائص الديموغرافية للمستهلكين المحتملين له، ومراجعة المعلومات المتعلقة بالتكاليف المرتبطه بتقديمه ,الأمر الذى يمكن فى النهاية من الحكم على وتقييم هذه الأفكار, والتعرف على مدى جدواها, وتحويلها إلى منتجات جديدة بصورة سريعة.

وجدير بالذكر أنه غالبا مايتم القيام بإختبارات معملية للمنتجات الجديدة المزمع تقديمها أثناء مرحلة التنمية والتطوير التى نحن بصدد مناقشتها. ومن الإختبارات الهامة التى يجب الإهتمام بها فى هذه المرحلة هو ذلك الإختبار الخاص بالتأكد من مدى الأمان الذى يتمتع به المنتج الجديد عند القيام بإستخدامه من قبل المستهلك النهائى. وبالفعل نلاحظ وجود الكثير من القوانين فى بعض الدول تلزم الشركات المنتجة بتبنى وتنفيذ برامج لإختبار المنتج الجديد قبل أن يتم طرحه إلى الأسواق للتأكد من مدى مقابلته لمعايير الأمان الواجب توافرها فيه. وتتطلب معظم المنتجات الجديدة تصفيتها وإختيار الأفضل منها بالإعتماد على نتائج الإختبارات المعملية التى تجتازها، وإختبارات الإستخدام التى قد يتم اجرائها عليها بواسطة بعض المستهلكين أو بعض المستخدمين النهائيين .

6- الإختبار التسويقى :

بعد أن تتم مرحلة تنمية وتطويرالمنتجات ويتم تصميم البرامج التسويقية الخاصة بها ،تبدأ الشركة بعد ذلك فى إختبارها فى الأسواق التى سيتم طرحها داخلها. و**الإختبار التسويقى** ما هو الاعملية تقديم محدودة للمنتج وللبرنامج التسويقى المصاحب له بغرض تحديد ردود أفعال المستهلكين المحتملين داخل السوق. ويسمح الإختبار التسويقى للإدارة أن تقوم بتقييم الإستراتيجيات البديلة، وكذلك تقييم مدى توافق العناصر المختلفة للمزيج التسويقى مع بعضها البعض .

وتجدرالإشارة هنا بأن الإختبار التسويقى قد ينطوى على إختيار بعض المدن والمناطق بغرض إجراء الإختبار عليها. ويجب التنويه علي أن المدن التى سيتم إختيارها للإختبار لابد أن تعكس نفس الظروف السوقية للأسواق المقترحة لبيع المنتج الجديد داخلها. ويعنى هذا ضرورة قيام الباحثين بإيجاد

المواقع التى يمكنها أن تكون مـرآه للخصائص الديموغرافية والعادات الشرائية للأسواق المستهدفة. كما يجب على الشركة أيضا أن تملك توزيع جيد فى المدن التى سيتم إجراء الإختبار فيها. ليس هذا فحسب بل لابد أيضا أن تكون مواقع الإختبارمعزولة ومنفصلة عن بعضها البعض بالنسبة لوسائل الإعلام التى ستستخدم للترويج عن المنتج. فإذا كانت هناك محطة تليفزيونية تخص سوق معين ولكنها يمكن أن تصل إلى بعض المناطق والمواقع الأخرى الموجودة خارج هذا السوق، فإن الإعلان الذى سيتم إستخدامه لإختبار المنتج الجديد فى هذا السوق يمكن أن يساهم فى جذب العديد من المستهلكين من خارج ذلك السوق الذى سيتم إختباره . ومن ثم فربما يظهرهذا المنتج عندئذا بأنه ناجح بصورة أكبر من الواقع الفعلى له. ويمدنا الشكل (3- 2) بقائمة للمعايير التى يمكن الإعتماد عليها لإختيار الأسواق التى يتم إجراء الإختبارات عليها .

شكل (3- 2)

قائمة المعايير التى يمكن إستخدامها لإختيار أسواق الإختبار

عند إختيارالسوق الذى يتم إخضاعه لإختبار المنتج الجديد داخله، فإن هناك العديد من المعايير التى نحتاج أن نأخذها فى الإعتبار، وبصفة خاصة ما يلى :
• التعامل مع منافذ توزيع مشابهة لتلك المنافذ المخطط الإعتماد عليها .
• الإنفصال النسبى عن المدن الآخرى .
• توافر وسائل الإعلان التى سيتم التعاون معها .
• تنوع العوامل المتعلقة بالسن، والديانة ، والتفضيلات الثقافية والإجتماعية.................. الخ .

• عدم وجود عادات شرائية شاذه .
• حجم المجتمع مماثلا أو ممثلا للأسواق المستهدفة.
• دخل الفرد مماثل للاسواق المستهدفة.
• إمكانية إستخدام مدينة الإختبار كسجل أو تقدير جيد لما يمكن أن يحدث فى الواقع الفعلى
• عدم سهولة التشويش على السوق المختبر من قبل المنافسين.
• استقرار المبيعات السنوية.
• عدم سيطرة محطة تليفزيونية معينة، وتعـدد وتنـوع الجرائـد، والمجلات، ومحطات الإذاعة.
• توافر الموزعين الذين سيتم التعاون معهم .
• توافر خدمات البحوث والمراجعة .
• عدم وجود مؤثرات غير عادية مثل سيطرة صناعة واحدة علـى السوق كله، أو إرتفاع درجة كثافة السياحة.

إرتفاع تكاليف الإختبار التسويقى :

عادة ما يستغرق الإختبارالتسويقى فترة لا تقل عن سنة، ولـذلك تـشير بعض الدراسات إلى إجتيازالتكاليف الخاصة به أحيانا مبلغ المليـون دولار, ويؤكد هذا بقاء الكثيرمن المنتجات الجديدة فترات طويلـة داخـل أسـواق الإختبار قبل أن يتم طرحها بصورة فعلية فى الأسواق المستهدفة. فعلى سبيل المثال إستغرقت سلسلة مطاعم ماكدونالدز فترة وصلت إلى حوالى 12عامـا بغرض تنمية وتطوير، وإختبار أنواع السلاطات التى ستوفرها مع الوجبات الغذائية قبل أن تبدأ بالفعل فى تقديمها للأسواق.

وعلى الرغم من هذه التكاليف المرتفعة، تعتقد معظم الشركات بأنه من الأفضل لها أن تفشل داخل أسواق الاختبار بدلا من حدوث ذلك فى الأسواق التى تنوى بالفعل تقديم المنتج الجديد فيها.

ومن ناحية آخرى قد يؤدى إرتفاع تكاليف الإختبار التسويقى إلى عدم قيام الشركات أحيانا بإجرائه عندما تقرر توسيع خط منتجاتها ، وبصفة خاصة فى حالة العلامات المشهورة أو المعروفة جيدا لدى المستهلكين .

وتجدر الإشارة هنا أيضا إلى أن التكاليف المرتفعة للإختبار التسويقى ليست كلها تكاليف مالية , فهناك مشاكل كثيره ترتبط به ويصعب تجنبها بشكل كبير. حيث نلاحظ مثلا أن هذا الإختبارينطوى فى طياته على كشف النقاب عن المنتج الجديد والمزيج التسويقى الخاص به للمنافسين قبل أن يتم تقديمه بصورة فعلية إلى الأسواق المستهدفة , مماقد يترتب عليه مواجهة الكثير من المشاكل . فعندما قامت على سبيل المثال كوكاكولا بإختبار أحد منتجاتها سنة1997 عند سعر مبدئى معين ، قامت شركة بيبسى كولا المنافس الرئيسى لها بإجراء هجوم مقابل من خلال تقديم بعض الخصومات السعرية على منتجات الكولا الخاصة بها .

بدائل الإختبار التسويقى :

تسعى العديد من الشركات إلى البحث عن بدائل آخرى أقل تكلفة وأكثر سرعة وأمانا من الأسلوب التقليدى السابق الحديث عنه لإختبار السوق. فقد يتم الإعتماد على إجراء إختبار للمنتج الجديد داخل سوبر ماركت كبير، أو قد يتم الإعتماد على ما يطلق عليه **الإختبار المصطنع (المعملى)** للسوق **Simulated (laboratory) Market Test** . حيث يتم إستخدام بعض المواد الإعلانية والترويجية لعروض المنتج المراد إختباره، وتعرض تلك الإعلانات وغيرها من المواد الترويجية على عينة من الأفراد الممثلين للسوق

المستهدف للمنتج. وبعد ذلك يتم تسجيل مشتريات هؤلاء الأفراد فى متجـر فعلى، كما يتم رصد وملاحظة سلوكهم الشرائى وما يتضمنه ذلك من قيامهم بتكرار بعض المشتريات بغرض تقييم أداء المنتج المزمع تقديمه فـى ظـل ظروف سوق حقيقية . وتقدم شركات ومكاتب البحوث فى أمريكا الإختبارات المعملية للسوق بمقابل يتراوح ما بين 25000 إلى100000 دولار, فى حين نجدها تقدم الإختبارات التـسويقية الكاملـة **Full- Scale Test Marketing** بمقابل يصل إلى مليون دولار أو أكثر.

وعلى الرغم من توافر هذه البدائل، إلا أننا نجد أن معظم الشركات مـا زالت تعتبر الإختبار التسويقى هو الأساس فى دراسة جدوى معظم المنتجات الجديدة، فالتكلفة المرتفعة للفشل تعمل على منع إنتشار تقديم معظم المنتجات الجديدة بدون إجراء إختبار عليها. ولكن على الرغم من ذلك, ففـى بعـض الأحيان التى تنخفض فيها المخاطروإحتمالات الفشل، فأنه يكون من الأفضل أن يتم تجاوز مرحلة الإختبار التسويقى بشكل يتيح التحرك مباشرة من خطوة أو مرحلة التنمية والتطويرإلى مرحلة إتخاذ القراربتسويق المنتج الجديد .

7- إتخاذ القرار بتسويق المنتج الجديد Commercialization :

تتمثل المرحلة الأخيرة لعملية تنمية وتطويرالمنتج الجديـد فـى إتخـاذ القراربتسويق المنتج . وينطوى هذا القرارعلى العديد من المهـام مثـل : إصدار أوامر بشراء المواد الخام والتجهيزات اللازمة ، والبدء فى الإنتاج ، والإحتفاظ بكميات المخـزون المناسـبة، وشـحن المنـتج النهـائى إلـى مراكزالتوزيع ، وتدريب القوى البيعية، ونشر بعض الأنبـاء عـن المنـتج الجديد، والإعلان عنه للمستهلكين المحتملين .

ويختلف الوقت الذى ينقضى ما بين إتخاذ القرار بتسويق المنـتج وبـين التقديم الفعلى له فى الأسواق بإختلاف طبيعـة المنـتج المزمـع تـسويقه.

حيث يمكن أن تتراوح هذه الفترة ما بين أسابيع قليلة بالنسبة لبعض المنتجات البسيطة والتى تستخدم الآلات والتجهيزات الحالية المتاحة إلى العديد من السنوات بالنسبة للمنتجات الفنية المعقدة والتى قد تتطلب آلات وتجهيزات تصنيع قد لا تكون متاحة حتى فى الأسواق المحلية التى يتم العمل داخلها.

وتجدر الإشارة بأن تكاليف التطويروالتقديم الأولى للمنتج يمكن أن تبلغ أرقاما مذهلة لا يمكن تخيلها . فعلى سبيل المثال أنفقت شركة جيليت حوالى 750 مليون دولار لتنمية وتطوير منتجها المعروف بـ MACH 3 ، وقد بلغت ميزانية التسويق للسنة الاولى بالنسبة لماكينة الحلاقة الجديدة ذات الثلاث شفرات مبلغ وقدره 300 مليون دولار .

وتساهم الحملات الترويجية التى يتم القيام بها على الإنترنت فى تقديم المعلومات عن المنتج الجديد لهؤلاء الأفراد الذين يبحثون عن حلول لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال العروض التى تقدمها منتجات جديدة معينة.

كما يساهم الانترنت فى الوصول إلى المستهلكين الذين يكونوا بحاجة فعلية إلى المنتج الجديد, ومن ثم تكون هناك إمكانية للتفاعل مع هؤلاء المستهلكين, وتقديم العروض التى تناسبهم بشكل يكون من شأنه تسهيل التحرك بفاعلية لتحقيق نجاح لذلك المنتج فى الأسواق الفعلية .

وعلى الرغم من إرتفاع التكاليف المصاحبة لتنمية وتطوير وإختبار المنتجات الجديدة، إلا أننا نجد أن هناك نسبة لاتقل عن 85% من جميع تلك المنتجات الجديدة تفشل أثناء تقديمها للأسواق للعديد من الأسباب. فقد نلاحظ عدم تقديمها لأى منافع ملموسة أومدركة مقارنة بالمنتجات الموجودة حاليا ,كما قد يلاحظ أيضا عدم وجود توافق بين خصائصها وبين حاجات ورغبات المستهلكين الموجودين بالأسواق المستهدفه لها .

وبالاضافة إلى ما سبق فهناك العديد من الأسباب الاخرى التى تؤدى إلى الفشل مثل: التقدير الخاطىء والمبالغ فيه لحجم السوق، والمركز الذهنى غير

الصحيح للمنتج الجديد، كما أن السعر قد يكون مرتفع أو منخفض بصورة غير سليمة لاتعكس القيمة المدركة للمنتج لدى المستهلكين، وكذلك قد يكون التوزيع غيرملائم لطبيعة المنتج ، فى الوقت الذى قد يتم فيه أحيانا إستخدام ترويج فقيرأوغيرفعال .

وقد يتحقق الفشل بدرجات مختلفة، فالفشل يكون تاما أو كبيرا عندما لا تستطيع الشركة أن تسترد التكاليف الخاصة بالتنمية والتصويروالتسويق والإنتاج, وعندئذا فإن المنتج الجديد يؤدى بالفعل إلى خسارة الشركة لأموالها وإستثماراتها. وقد يحدث الفشل بدرجة أقل عندما يحقق المنتج بعض الأرباح ولكنه يفشل فى نفس الوقت فى تحقيق الأهداف الموضوعة والخاصة بالمبيعات، أو الأرباح، أو الحصة السوقية .

وعلى الرغم من إرتفاع التكاليف و المخاطر المصاحبة لتطويروإختبار المنتجات الجديدة، فإن هذا لايعنى توقف الشركات عن الإستمرارفى تطويروتقديم منتجات جديدة للأسواق التى تعمل فيها. ومن أمثلة تلك الشركات التى نجدها لاتتوقف أبدا عن التطوير والتجديد كولجيت- بالموليف، وبروكتر أند جامبل ، وكثير من الشركات الأخرى .

ومن أكثر العوامل التى تساهم فى تحقيق النجاح عند تقديم المنتج الجديد ذلك العامل المتعلق بمدى جودة التوافق بين المنتج وحاجات السوق . وكذلك ما يمكن أن تقدمه المنتجات الجديدة من منافع كبيرة ومدركة فى نفس الوقت لعدد كبير من الأفراد أو المنظمات ، بالإضافة إلى ضرورة إختلافها عن البدائل الأخرى المتوافرة فى الأسواق التى سيتم طرحها داخلها .

وتشترك الشركات التى تملك خبرات نجاح فى تقديم المنتجات الجديدة فى مجموعة من الخصائص يمكن ذكرها فيما يلى :

- تاريخ طويل فى الإستماع بعناية إلى المستهلكين .
- الإهتمام بشكل كبير، وإستغراق وقت طويل فى تقديم أفضل المنتجات الممكنة .
- قدرة كبيرة فى التعرف على ما يمكن أن يحتاجه السوق أو يفضله فى المستقبل .
- قيادة قوية للسوق .
- إلتزام دائم بتنمية وتطوير المنتجات الجديدة .
- تبنى مدخل المشروعات المعتمدة على تكوين فريق عمل من تخصصات وظيفية مختلفة لتنمية وتطوير المنتج الجديد .

قضايا عالمية فى تنمية وتطوير المنتجات الجديدة :

أدى تزايد الإتجاه نحو العولمة الخاصة بالأسواق والمنافسة إلى إيجاد الدافع لدى الشركات متعددة الجنسيات أن تهتم بتنمية وتطوير المنتجات الجديدة من خلال رؤية عالميه أكثر اتساعا. وتستطيع الشركة التى تبدأ بإستراتيجية عالمية أن تكون ذات قدرة أفضل على تنمية وتطوير منتجات يمكن تسويقها على نطاق دولى واسع. ويتم تنمية وتطوير كل منتج فى الشركات متعددة الجنسيات بحيث يمكن توزيعه فى جميع الأسواق العالمية المتاحة أو الممكنة، فى نفس الوقت الذى يستطيع فيه أن يقابل المتطلبات الخاصة بكل سوق من هذه الأسواق. فعلى سبيل المثال نجد أن شركة مثل بروكتر أند جامبل قد بدأت تسويق منتجها من حفاضات الأطفال داخل الأسواق العالمية خلال شهر واحد من تقديمها لهذا المنتج فى السوق الامريكى. حيث وضعت هدف يتمثل فى توفير ذلك المنتج على أرفف المتاجر فى 90 دولة خلال سنة واحدة, كما سعت الشركة إلى بناء ولاء للعلامة الخاصة بها بين الموزعين والمستهلكين قبل أن يستطيع المنافسون

الأجانب أن يتحركوا أو يبدوا أى رد فعل مقابل لذلك . ويلاحظ أن شـعبية المنتجات الأمريكية داخل الأسواق العالمية مثل ليفيز Levi's ، وكوكاكولا، ونايك Nike ما هى إلا ترجمة حقيقية لقدرة تلك الشركات علـى تنميـة وتطويرمنتجاتها من خلال رؤية عالمية ذات نطاق واسع.

ويقوم بعض المسوقين العالميين بتصميم منتجاتهم بالشكل الذى يجعلهـا تتوافق وتقابل القوانين والمتطلبات الأساسية الأخرى فى الأسواق الرئيسـية التى تعمل فيها. ومن ناحية آخرى إذا كانت هناك ضرورة لمقابلة المتطلبات الخاصة بالأسواق الصغيرة لبعض الدول فإنه عادة مـايتم إجـراء بعـض التعديلات البسيطة على المنتج الأصلى لكى يتوافـق مـع متطلبـات تلـك الأسواق. فعلى سبيل المثال , قامت شركة نيسان بتنمية مجموعة من النماذج أوالموديلات الرئيسية لسياراتها فى الأسواق الكبيرة ، بحيث يمكنهـا ومـن خلال إجراء بعض التغييرات البسيطة أن تقوم ببيع هذه السيارات فى معظم الأسواق العالمية. أما بالنسبة لباقى الأسواق , قامت نيسان بتقديم نمـاذج أو موديلات أخرى قابلة لإجراء تعديلات عليها إذا تطلـب الأمرذلـك . وقـد إستطاعت نيسان من خلال إستخدام هذا المدخل تخفـيض عـدد موديلاتهـا الأساسية من 48 موديلا إلى 18 موديلا فقط .

إنتشار المنتجـات الجديدة :

يستطيع المديرون تسويق منتجاتهم بنجاح إذا ما كان لديهم فهم ومعرفـة كافية عن المستهلكين المحتملين , والكيفية التى يتبنوا بهـا هـذه المنتجـات الجديدة . ويطلق على الشخص الذى يشترى منتج جديد لم يقم بتجربته مـن قبل " بالمتبنى **Adopter**" ، ويمكن تعريف المتبنـى علـى أنـه ذلـك المستهلك الذى كان سعيدا – بدرجة كافية – من خبرته الخاصـة بتجربـة المنتج الجديد بالشكل الذى يجعله على إستعداد لإسـتخدامه أوشـرائه مـرة أخرى.

نشر الإبتكار (المنتج الجديد) Diffusion of Innovation :

يعرف الإبتكار **Innovation** على أنه" ذلك المنتج الذى يتم إدراكه علـــى أنه جديد من قبل المتبنى المحتمل". وفى الحقيقة لا يهم كثيرا ما إذا كان هذا المنتج جديدا بالنسبة للعالم كله أوجديدا بالنسبة لبعض القطاعات السوقية فيه, فإذا كان هذا المنتج جديدا بالنسبة للمتبنى المحتمل فإننا نطلق عليه أو نعتبره إبتكارا داخل هذا السياق. ويعرف **نشر الإبتكار** على أنه "العملية التى يتم من خلالها تحقيق الإنتشار لتبنى الإبتكارأوالمنتج الجديد". ونستطيع رصد خمس أنواع أو فئات مختلفة من المتبنين يمكنهم أن يشاركوا بالفعـل فـى عمليـة نشرالإبتكارأو المنتج الجديد ، ويمكن توضيح تلك الفئات فيما يلى:

- **المجددون Innovators :**

وهم أوائل الأفراد الذين يقومون بتبنى المنتج، ويمثلوا نسبة لا تتجـاوز 2.5% من إجمالى المتبنين لهذا المنتج. ويتصف هؤلاء الأفـراد بـرغبتهم العارمة فى تجربة كل ما هو جديد من أفكار ومنتجات، وعادة مـا يتسلط عليهم شغف وحب أن يكونوا أول من إسـتخدم وأمتلـك تلـك الإبتكـارات الجديدة. وبالإضافة إلى كونهم من أصحاب الدخول المرتفعة ، فهم يتصفون أيضا بأنهم كثيرو السفر والتنقل حـول العـالم مقارنـة بهـؤلاء الأفـراد غيرالمجددين Non innovators . ولا يمتثل هؤلاء الأفراد بصورة كبيرة للعادات والتقاليد والأعراف الإجتماعية المحيطة بهم، حيث نجدهم يمتلكـون قدر كبير من الثقة والإعتداد بالنفس بشكل يشعرهم بالإختلاف والتميـزعن الآخرين. ونتيجة لكونهم ذوى مستويات تعليمية مرتفعة، نجدهم يفـضلوا أن يحصلوا على معلوماتهم من مصادر وخبرات علمية موثوق فيها. وأخيـرا، يوصف هؤلاء الأفراد المجددون بالجرأة والإقدام على تصرفات شرائيه قـد تبدو غريبة من قبل الآخرين.

- الأقلية المبكرة Early Adopter :

يمثل هؤلاء نسبة الـ 13.5% التالية لتبنى المنتج . وعلى الرغم من أنهم لا يعتبروا أول من إستخدم المنتج أوالإبتكار، إلا أننا نجدهم ممن يقومون بتبنى المنتج الجديد فى المراحل الأولى من دورة حياته. وبالمقارنة بالمجددين، فإننا نلاحظ أنهم يستجيبون بدرجة أكبر للقيم والأعراف الإجتماعية، كما أنهم أكثر إرتباطا بالمجتمع المحلى المحيط بهم, على العكس من المجددين الذين نجدهم أكثر توجها وإنفتاحا على العالم ككل وليس المنطقة المحلية الموجودين فيها .

وتجدرالإشارة هنا بأن أفراد هذه الفئة غالبا ما يكونوا قادة رأى بدرجة أكبر من الفئة السابقة بسبب إرتباطهم وتأثرهم – كما قلنا – بمجتمعاتهم التى يعيشون فيها . وأخيرا نلاحظ أن إحترام الأخرين لهم يمثل أحد الخصائص المميزة لتلك الفئة التى نتحدث عنها.

- الأغلبية المبكرة Early Majority :

وتمثل نسبة الـ 34% التالية لتبنى المنتج أوالإبتكار الجديد . ويميل أفراد تلك الفئة إلى وزن الأمورجيدا قبل إتخاذ القراربتبنى المنتج الجديد . حيث نجدهم يقوموا بتجميع المزيد من المعلومات ، وتقييم الكثير من العلامات المتاحة بشكل أكبر من الأفراد الذين ينتمون إلى الأقلية المبكرة، الأمر الذى يعنى أن هذه الفئة تساهم فى إطالة فترة عملية التبنى. وتستجيب الأغلبية المبكرة للعادات والقيم الإجتماعية بصورة كبيرة، فى الوقت الذى لا يعتبرفيه أفرادها من قبيل قادة الرأى مثل أفراد الأقلية المبكرة، ولكننا قد نجدهم أصدقاء أو جيران لهم. ويمكن القول بأن الصفة المميزه لهؤلاء الأفراد تتمثل فى تمتعهم بقدر كبير من التأن والحصافة عند إتخاذهم لقرارت الشراء الخاصه بهم.

- **الأغلبية المتأخرة Late Majority :**

وتمثل نسبة الـ 34 % التالية لتبنى المنتج أوالإبتكارالجديد. ويشترى هؤلاء الأفراد المنتج الجديد لأن معظم أصدقائهم قد إستخدموه بالفعل, وبالتالى فإن تبنيهم له عادة ما يكون نتاجا للضغوط الإجتماعية لقبوله, وحيث نجدهم يستجيبوا بشكل كبير للعادات والقيم الإجتماعية المحيطة بهم. كما تجدر الإشارة بأن معظمهم يكون من كبار السن، ومن مستويات تعليم ودخول أقل من المتوسط . كما يلاحظ أيضا أنهم يعتمدون بصورة رئيسية على الإتصالات التى تتم من خلال الكلمة المنطوقة عن طريق الفم word-of-mouth أكثر من إعتمادهم على وسائل **الإتصال الجماهيرية واسعة الإنتشار .**

- **المتقاعسون Laggards :**

ويمثلون نسبة الـ 16% المتبقية من تبنى المنتج الجديد. ويتشابه أفراد تلك الفئة مع المجددون فى عدم الإستجابة لأى أعراف أوتقاليد إجتماعية سائدة. ويمكن القول بأن إستقلالية أو عدم تبعية تلك المجموعة لأى تقاليع أو سلوكيات مستحدثة إنما يرجع إلى إرتباطهم وبصورة جذرية بالتقاليد القديمة، وبالتالى نجد أن الماضى هو الذى يؤثر بقوة على قراراتهم . وبمرور الوقت يتبنى هؤلاء المتقاعسون الإبتكار أو المنتج، ولكن بعد أن يكون قد تقادم وحل مكانه منتج جديد آخر. وكمثال لذلك هؤلاء الأفراد الذين قاموا بشراء التليفزيون الأبيض والأسود لأول مرة فى حياتهم بعد أن تم تقديم التليفزيونات الملونة. ومن ثم نلاحظ أن المسوقين غالبا ما يتجاهلوا هؤلاء الأفراد بسبب عدم إمكانية إستثارتهم أوتحفيزهم من خلال الإعلان, أوالبيع الشخصى، أو أى جهود تسويقية أخرى.

خصائص المنتج وعلاقتها بمعدل تبنى وقبول المنتجات الجديدة :

هناك خمسة خصائص للمنتج يمكن إستخدامها للتنبؤ بـــ وتفـــسيرمعدل قبول وإنتشار المنتجات الجديدة:

- **درجة تعقد المنتج Complexity**: تشير إلى درجة الصعوبة الخاصـــة بفهم وإستخدام المنتج الجديد. ويلاحظ أنه كلما زاد ت درجة تعقد المنتج، كلما أدى ذلك إلى بطىء إنتشاره وإستخدامه. فعلى سبيل المثال، نجد أن الكاميرات الــ 35 مللى كان يتم إستخدامها فى البداية فقط مـــن خـــلال الفنيين والمهنيين فى مجال التصويرقبل إنتشار أداء العديد من وظائفهـــا بصورة أتوماتيكيه، حيث كانت هناك صعوبة كبيرة بالنسبة لمعظم الناس فى تعلم كيفية تشغيلها .
- **درجة التوافق Compatibility**: تشير إلى مدى تناسب المنتج الجديد مع القيم والمعرفة السائدة، والخبـــرات الـــسابقة، والحاجـــات الحاليـــة للمستهلكين. وبالتالى فإن المنتجات التى يمكن وصفها بأنها غيرمتوافقـــة تنتشر بصورة أبطىء بكثيرعن غيرها من المنتجات التى توصف بأنهـــا متوافقة . فعلى سبيل المثال, نجد أن وسائل منع الحمل تأخذ فترة أطول لتقديمها وقبولها بسبب كونها منتجات غيرمتوافقة مع بعض المعتقـــدات الدينية فى كثير من الدول الإسلامية .
- **الميزة النسبية Relative Advantage** : تشيرإلى درجـــة تفـــضيل المنتج والنظر إليه على أنه أفضل من البدائل الأخرى الموجـــودة فـــى الأسواق. فعلى سبيل المثال ينظر المستهلكون إبى أفران الميكرويف على أنها تمتلك ميزة نسبية عن باقى الأفران الأخرى العادية بسبب قـــدرتها على تقليل الوقت المستغرق فى طهى الأطعمة .
- **إمكانية التعرف على منافع الإستخدام Observability** : تشير إلـــى الدرجة التى يمكن من خلالها رصد وملاحظة المنافع أوالنتائج المترتبـــة

على إستخدام المنتج، ومن ثم توصيل ذلك إلى المستهلكين المستهدفين. فعلى سبيل المثال، يتوافر لمنتجات معينة مثل منتجات الموضة والسيارات تلك الخاصية التى تمكن من ملاحظتها ورصد شكلها ومنافعها ومردودها بشكل أكبر من أصناف آخرى من المنتجات لا تمتلك نفس هذه الخاصية.

- **سهولة تجربة المنتج Trialability** : تشير إلي الدرجة التى يمكن من خلالها الحكم على المنتج على أسس ومعاييرسهلة ومحدودة . فعلى سبيل المثال, نجد أنه من الأسهل الحكم على معجون أسنان أونوع معين من الجبن مقارنة بمنتجات أخرى مثل السيارات أوأجهزة الحاسب الآلى. فإستعراض تلك الوعية من المنتجات فى صالات العرض أو القيام بإجراء إختبارات القيادة لها يختلف بشكل كبيرعن تجربتها فى المنزل . ويستخدم المسوقون – بصدد محاولات جعل المستهلكين يقومون بإجراء تجارب محاكاة – العديد من الأدوات مثل برامج المعاينة المجانية Free Sampling Program، وعروض التذوق Tasting Display ، والأحجام الصغيرة للمنتجات Small Package Sizes .

التطبيقات التسويقية لعملية تبنى المنتجات الجديدة:

يلاحظ وجود نوعين من وسائل الإتصال يمكن إستخدامهما لتسهيل عملية نشرتبنى وإستخدام المنتجات الجديدة :

1- **الإتصال عن طريق الكلمة المتداولة بالفم بين المستهلكين بعضهم البعض، وبين المسوقين والمستهلكين:** يلاحظ أن تلك الإتصالات التى تتم داخل أو بين الجماعات المختلفة تنتشربسرعة كبيرة. ومن أشكال تلك الإتصالات أيضا النقاش الذى يقوم به قادة الرأى حول المنتجات الجديدة مع تابعيهم ومع قادة الرأى الأخرين. ومن هنا يجب على المسوقين أن يتأكدوا من نوعية المعلومات التى يستخدمها قادة الرأى فى وسائل الإعلام المختلفة.

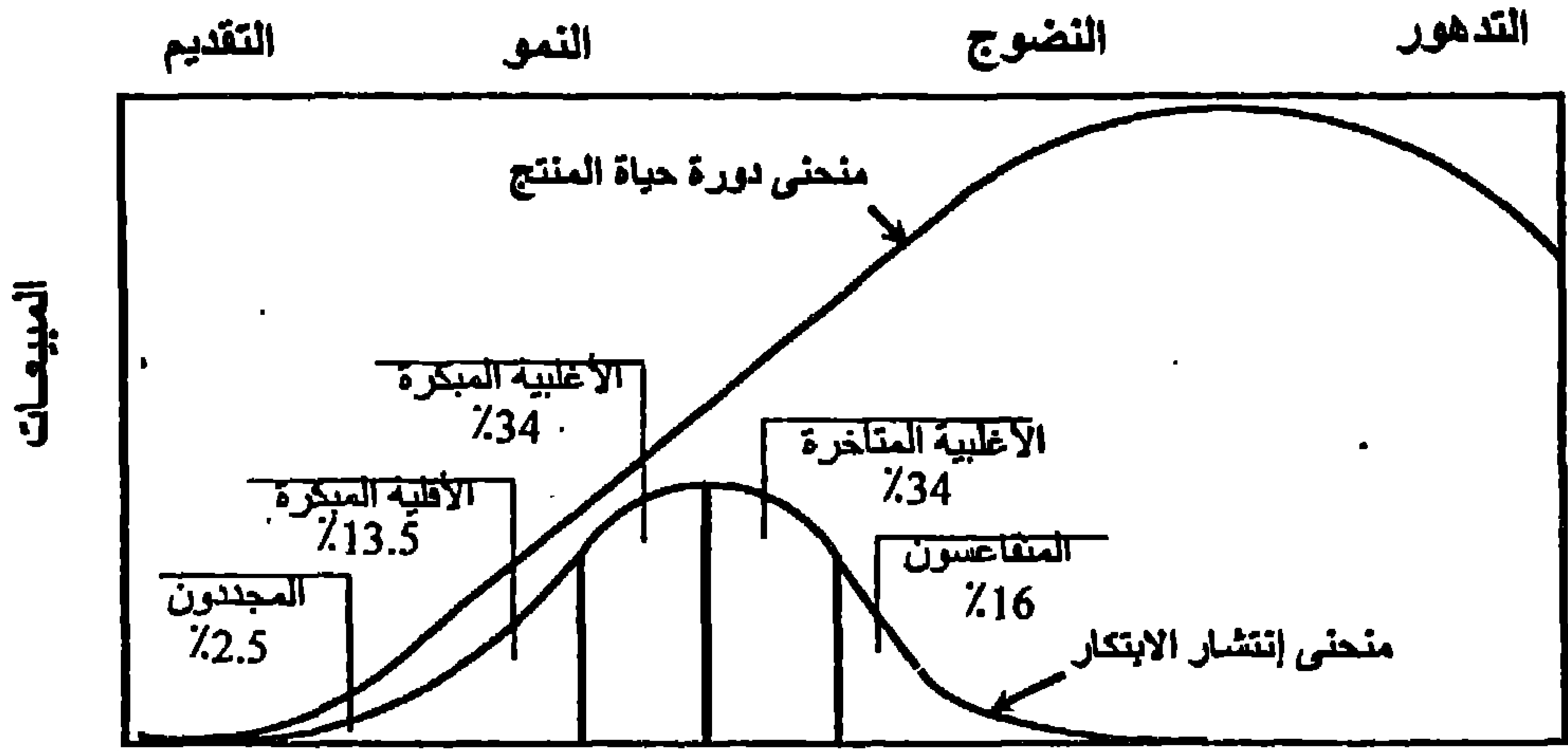
وتجدر الإشارة هنا إلى عدم إستخدام القائمين على تقديم بعض الخـدمات- مثل الخدمات المهنية و الطبية - الإتصالات التى تتم مـن خـلال الكلمـة المتداولة بالفم إلا بشكل محدود للغاية ، وقد يرجع ذلك إلـى طبيعـة تلـك الخدمات التى قد تكون بحاجة إلى نوعية أخرى من الإتصالات المؤثرة .

2- الإتصال المباشر من المسوقين إلى متبنى المنتج الجديـد المحتملـين:
يجب أن تعتمد الرسائل التى يتم توجيهها إلى الأقلية المبكرة علـى وسـائل إقناع مختلفة عن تلك التى تعتمد عليها الرسائل التى يتم توجيهها إلى الأغلبية المبكرة, والأغلبية المتأخرة، والمتقاعسون. وتزداد أهمية فئة الأقلية المبكرة لدى المسوقين عن أهمية فئة المجددون بسبب كونهم يمثلون جماعات أكبر، ويمارسون نشاط إجتماعى بصورة أكثر، ولكونهم أيضا قـادة رأى داخـل مجتمعاتهم بالشكل الذى يجعلهم مؤثرين على العديد من القطاعات الـسوقية التى قد يتم الشروع فى إستهدافها. وعندما يتم تحويـل تركيـز الحمـلات الترويجية من فئة الأقلية المبكرة إلى فئتى الأغلبية المبكرة والأغلبية المتأخرة ، يكون على المسوقين عندئذا أن يقوموا بدراسـة الخـصائص والـصفات المميزة والسلوك الشرائى لهم لتحديد أنسب الرسائل والوسائل الإعلانية التى يمكن توجيهها لهم بشكل يتيح التوافق مع خصائصهم . ويساعد نموذج نشر الإبتكارات والمنتجات الجديدة المسوقين على تطوير وتنفيـذ إسـتراتيجيات تسويقية مناسبة لتحقيق النجاح المنشود لها .

ويشير الشكل رقم (3 - 3) إلى العلاقة بين فئات الأفراد المتبنين وبـين مراحل دورة حياة المنتج . لاحظ أن مختلف فئات المتبنين يشتروا فى البداية المنتجات فى مختلف مراحل دورة حياة المنـتج. كمـا يلاحـظ أن معظـم المبيعات فى مرحلتى النضوج و التدهور ناجمة عن قيـام هـؤلاء الأفـراد بتكرار عمليات الشراء .

شكل (3- 3)

العلاقة بين عملية إنتشار المنتج الجديد وبين دورة حياة المنتج



منحنى إنتشار المنتج الجديد (الإبتكار): نسبة المتبنين داخل كل فئة

منحنى دورة حياة المنتج: الزمن

الفصل الرابع

تسويق الخدمات والتسويق في المنظمات غير الهادفة للربح

الأهداف التعليمية للفصل

1- مناقشة أهمية الخدمات للإقتصاد.

2- مناقشة الإختلافات الموجودة بين الخدمات والسلع.

3- إستعراض مكونات جودة الخدمة ونموذج الفجوة لجودة الخدمة.

4- التعرف على أهمية تسويق الخدمات بالنسبة للشركات الصناعية.

5- تطوير المزيج التسويقي الخاص بالخدمات.

6- مناقشة تسويق العلاقات في مجال الخدمات.

7- شرح وإستعراض التسويق الداخلي في مجال الخدمات.

8- مناقشة بعض القضايا العالمية في تسويق الخدمات.

9- الإلمام بالتسويق في المنظمات غير الهادفة للربح.

10- إستعراض بعض وجهات النظر الهامة بصدد التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح.

مقدمة :

تعرف الخدمة Service على أنها ناتج أداء الجهود الإنسانية أوالآلية على الأفراد أوالأشياء . ولذا تنطوي الخدمة على أي عمل، أو أداء، أو جهود يصعب إمتلاكها أو حيازتها. وتلعب الخدمات في الوقت الحاضر دوراً هاماً ومؤثراً في إقتصاديات الدول المختلفة. فمساهمة قطاع الخدمات تمثل نسبة كبيرة من قيمة الناتج القومي، وقد تزيد أحياناً في بعض الدول عن نسبة مساهمة القطاع السلعي في ذلك الناتج . ليس هذا فحسب بل إننا نلاحظ أن ذلك القطاع قد يسهم – في أحيان كثيرة – بصورة أكبر من القطاعات التي تقدم سلع ملموسة في توفير فرص عمل للأفراد الموجودين في المجتمع. وقد يكون ذلك راجعاً إلى وجود وتوقع طلب متزايد ومستمرعلى الخدمات بإختلاف أشكالها وأنواعها . وغالباً ما يكون هذا الطلب المتزايد ما هو إلا تعبيراً عن ونتاجاً للتغيرات الديموغرافية التي طرأت على المجتمعات، وبصفة خاصة في الآونة الأخيرة . ويمكن لنا رصد وملاحظة ذلك في الكثير من مشاهدتنا اليومية والتي تسجل لنا وجود طلب متزايد على بعض الخدمات مثل تنظيف المنازل، وخدمات التمريض، وخدمات تنظيف الملابس، وخدمات أخرى كثيرة ظهرت بسبب نزول المرأة للعمل مثل خدمة جليسة الأطفال وإدارة شئون البيت. كما نلاحظ أيضاً الإقبال على والإهتمام بالخدمات الخاصة بإنقاص الوزن واللياقة البدنية ، وقد يفسر لنا هذا إنتشار وزيادة عدد صالات الجيمانزيم والمعاهد الصحية التي تقدم مثل هذه النوعية من الخدمات. كما تجدر الإشارة أيضاً بوجود طلب متزايد على بعض الخدمات الهامة داخل منظمات الأعمال مثل تلك الخدمات المتعلقة بالمعلومات. الأمر الذي كان من شأنه أن يزيد الطلب على الأفراد الذين يشغلون بعض الوظائف الخاصة بإدارة المعلومات مثل مديرى المعلومات، ومهندسى الحاسب الآلي، ومحللى النظم. كما يلاحظ أيضاً في هذا الصدد أن هناك نمو وبشكل كبير لسوق الشركات التي تقدم الخدمة على مستوى العالم.

ويمكن القول بأن خطوات أو مراحل العملية التسويقية لاتتغير في تطبيقها سواء كنا نتحدث عن سلع أو كنا نتحدث عن خدمات. كما أن الكثير من الأفكاروالإستراتيجيات التي تم وستيم مناقشتها خلال هذا الكتاب صالحة للتطبيق بغض النظرعما إذا كان مجال التطبيق يتعلق بإنتاج سلع أو تقديم خدمات. فعلى أي حال التسويق هو التسويق بصرف النظر عن خصائص المنتج الذي تهدف لتسويقه. وعلى الرغم من ذلك فالخدمات تملك بعض الخصائص الفريدة التي تميزها عن السلع، ومن ثم تكون هناك حاجة إلى إجراء بعض التعديلات على الإستراتيجيات التسويقية لها بالشكل الذي يمكنها من التوافق مع طبيعة تلك الخصائص.

كيف تختلف الخدمات عن السلع؟

تمتلك الخدمات أربع خصائص فريدة تميزها عن السلع. وتتمثل تلك الخصائص في كونها غير ملموسة ، وغير منفصلة ، وغير متجانسة ، وأخيراً تنتهي وتفنى بمجرد تقديمها.

1- عدم القابلية للمس (غير ملموسة) Intangibility:

يتمثل الإختلاف الرئيسي الموجود بين السلع والخدمات في كون الخدمات ذات طبيعة غير ملموسة. ونتيجة لذلك ، فإن الخدمات لا يمكن لمسها، أو رؤيتها، أو تذوقها، أو سماعها، أو الإحساس بها في نفس الوقت الذي يمكن فيه الإحساس التام بالسلع المادية. ويؤدي ذلك أيضاً إلى عدم إمكانية تخزين الخدمات، بالإضافة إلى صعوبة تنميطها وأدائها في كل مرة بشكل مطابق تماماً.

ويلاحظ أن تقييم جودة الخدمات قبل شرائها أو حتى بعد شرائها أصعب بكثيرمن تقييم جودة السلع المادية. وذلك لأن الخدمات لا تمتلك إلا القليل من الصفات أو الخصائص التي يطلق عليها مواصفات البحث Search

مقارنة بالسلع المادية الملموسة. ويمكن تعريف **مواصفات البحث Qualities** على أنها "الخصائص التي يمكن من خلالها تسهيل عملية التقييم قبل الشراء مثل لون السيارة أو حجم الثلاجة". وفي نفس الوقت تميل الخدمات إلى إمتلاك قدر أكبر من مواصفات أخرى يطلق عليها مواصفات الخبرة، ومواصفات الثقة والإعتماد. وتعرف **مواصفات الخبرة Experience Quality** على أنها "الخصائص التي يمكن من خلالها إجراء عملية التقييم بعد الإستخدام فقط". مثل تقييم جودة الوجبة الغذائية في مطعم ما بعد تناولها، أو تقييم رحلة معينة بعد إنتهائها. أما **مواصفات الثقة والإعتماد Credence Quality** فهي "تلك الخصائص التي قد يواجه العملاء صعوبة في تقييمها حتى بعد أن يتم الشراء ، بسبب عدم وجود معرفة أو خبرة كافية لديهم بصدد الخدمة التي يقومون بتقييمها. وتعتبرخدمات مثل الخدمات الطبية ، والخدمات الإستشارية أمثلة على هذه النوعية من الخدمات .

وتعمل هذه الخصائص على زيادة الصعوبات التي يواجهها المسوقون بصدد محاولاتهم الخاصة بإجراء إتصالات لتسويق منافع غير ملموسة للخدمة، في حين يكون الأمر أكثر سهولة عند السعي إلى نقل وتسويق منافع ملموسة للسلع المادية. ولذلك نجد أن رجال التسويق يستخدمون بعض الرموز والإشارات لمنافع ملموسة في الإتصالات التي يقومون بها للدلالة على جودة وطبيعة الخدمة التي يسعون إلى تسويقها. فنجد أن بعض شركات التأمين – على سبيل المثال – تقوم بإستخدام رمز "المظلة" للإشارة إلى منفعة ملموسة محددة تتمثل في الحماية التي يمكن أن يحصل عليها الأشخاص الذين يحصلون على الخدمات التأمينية التي تقدمها.

ويمكن القول بأن التسهيلات التي تقدم للعميل أثناء أداء الخدمة تمثل عنصراً ملموساً وحرجاً داخل العرض الكلي الخاص بتسويق الخدمة. لاحظ ذلك عند التطرق مثلاً للحديث عن تسويق خدمة الإقامة في فندق معين،

حيث يتم الإعتماد على ديكور الفندق، والمناظر التي يمكن للنزيل أن يشاهدها من غرفته ، وكذلك شكل الحجرة أوالجناح الذي سيقيم فيه، وكذلك الراحة التي يمكن أن ينعم بها بسبب فخامة مكونات الغرفة من أسره، وأثاث ...الخ.

2- عدم الإنفصالية Inseparability:

يتم تقديم السلع، ثم تباع، وعندئذ يتم إستهلاكها. وعلى العكس من ذلك، نجد أن الخدمات غالباً ما يتم تقديمها , وبيعها ، وإستهلاكها في نفس الوقت. وهذا يعني بشكل آخرعدم إنفصال أنشطة الإنتاج وأنشطة الإستهلاك الخاصة بالخدمة المزمع تسويقها. إن عدم الإنفصالية تعني بأن المستهلكين يمثلون جزء من محتوى العملية الإنتاجية للخدمات التي يقومون بشرائها بسبب ضرورة تواجدهم أثناء إنتاج أو أداء الخدمات. لاحظ هذا عند أداء خدمات مثل خدمة الحلاقة أوخدمة إجراء عملية جراحية معينة. ومن هنا نلاحظ أيضا قيام مطاعم مثل ماكدونالدز بالتأكيد على قيام عملائها بخدمة أنفسهم في محلاتها المنتشرة حول العالم. الأمر الذي يؤكد على مدى ضرورة وجود مستخدمي الخدمة وعدم إنفصالهم عنها, بل وإشتراكهم أيضاً في إنتاجها وأدائها، وهذا ما لا يحدث إلا بصورة نادرة جداً في تصنيع السلع المادية الملموسة.

وتعني عدم الإنفصالية أيضاً عدم وجود إمكانية لتقديم الخدمة في موقع مركزي معين على أن يتم إستهلاكها في مواقع أو أماكن آخرى غير مركزية مثلما يحدث مع السلع المادية .

وبسبب كون الخدمات غيرمنفصلة عن مقدمها ، فإن جودة الخدمة-التي تكون الشركة قادرة على توصيلها وتقديمها- تعتمد بشكل كبير على جودة ومهارة الموظفين والعاملين القائمين علي أدائها.

3- عدم التجانس Heterogeneity :

أحد جوانب القوة الهامة، بل والهامة جداً التي تتمتع بها سلسلة مطاعم ماكدونالدز تتمثل في الثبات أوالتماثل Consistency لشكل ومذاق الوجبات التي تقدمها لعملائها في مختلف دول العالم التي تعمل خلالها . فالمستهلك الذى يطلب سندوتشات "البيج ماك والفرنش فريز" يعرف تماماً ما سيحصل عليه من طعم ومذاق سواء كان موجودا في مصر، أو الإمارات ، أو طوكيو، أو موسكو، أو أى دولة من الدول التي تعمل داخلها تلك المطاعم. ولكن لانستطيع القول بأن هذا الثبات والتماثل فى أداء الخدمة يمثل حالة معظم مقدمي الخدمات، ومن ثم فإن خاصية **عدم التجانس** تعني "بأن الخدمات تميل لأن تكون أقل نمطية وتماثل من السلع المادية". ومن هنا نلاحظ إختلاف أداء القائمين على تقديم الخدمات - مثل مصففي الشعر- بإختلاف المكان الذي يعملون فيه, والوقت الذي يتم فيه أداء الخدمة، والحالة المزاجية والجسمانية لهم أثناء تقديم الخدمة، وغيرها من العوامل الأخرى . وكنتيجة لإعتماد الخدمات بشكل كبيرعلى العمالة التي تؤديها وعدم إنفصال إنتاجها عن إستهلاكها, فعادة ما يؤدى هذا إلى صعوبة إمكانية الحصول عليها بشكل ثابت ومتجانس, وكذلك الرقابة الكافية على جودة أدائها.

ويمكن زيادة درجة الثبات والتجانس في الخدمات التي يتم تقديمها من خلال السعي نحو تنميطها, والتدريب على أدائها بالشكل الذى يزيد من تلك الدرجة. فالوجبات التى تقدمها بعض المطاعم مثل بيتزاهت Pizza Hutt وكنتاكي KFC نجدها تنطوى على درجة مرتفعة من الثبات والتماثل بسبب إجراءات الإعداد والتحضير النمطية التي تراعيها تلك المطاعم. ومن الطرق الأخرى التي يمكن الإعتماد عليها لزيادة درجة الثبات والتماثل في تقديم الخدمة تلك الطريقة التي تعتمد على زيادة درجة الآلية الخاصة بأداء الخدمة. فعلى سبيل المثال، نجد أن البنوك قد حاولت تخفيض درجة عدم الثبات

والتماثل في الخدمات التي يقدمها صرافو البنك من خلال التركيزعلى إستخدام ماكينات الصرف الآلي Automated Teller Machines.

4- الفنائية Perishability:

تتعرض جميع أنواع الخدمات للفناء والإنتهاء بمجرد تقديمها ، وهذا يعني عدم إمكانية تخزينها أوالإحتفاظ بها لدى الوسطاء. وبالتالي فإن الغرف غيرالمحجوزة لدى الفنادق، وكذلك المقاعد غيرالمشغولة في الطائرات لن يكون لها أي قيمة في اليوم التي لا تباع فيه (عائد = صفر)، مما يعني خسارة العائد الخاص بمثل هذه الحالات. ولذلك غالباً ما تقوم الشركات التي تقدم خدمات برفع أسعارها خلال فترات الذروة, بالشكل الذي قد يكون من شأنه تعويضها عن خسارة العائد خلال فترات إنخفاض أو إنعدام الطلب عليها.

وتتمثل أحد أهم التحديات التي تواجهها صناعة الخدمات فى البحث عن الطرق التي تمكنها من تحقيق تزامن بين الطلب والعرض. ومن ثم تدفع الفلسفة التى ترى بأن الحصول على بعض العوائد أفضل من عدم الحصول على أي شيء العديد من الفنادق لتقديم خصومات سعرية كبيرة خلال فترات عطلة نهاية الأسبوع ، وخلال الفترات الموسمية التي ينخفض أو ينعدم فيها الطلب على خدمة الفندق . كما تدفع تلك الفلسفة شركات الطيران إلى تبني إستراتيجيات سعرية مشابهة خلال فترات إنخفاض الطلب على خدماتها. وتتبع أيضاً العديد من محلات تأجيرالسيارات ، ودورالعرض السينمائية والمسرحية ، والمطاعم نفس الخصومات السعرية خلال فترات تقلص الطلب عليها.

جودة الخدمات Service Quality:

إن إتصاف الخدمات بمثل تلك الخصائص الفريدة – السابق الإشارة إليها – من شأنه أن يؤدي إلى وجود صعوبة أكبر في تحديد وقياس جودتها مقارنة بجودة السلع المادية الملموسة. وينظرمديرو منظمات الأعمال إلى قضية جودة الخدمة بإعتبارها تمثل أحد أهم التحديات الحرجة التي تواجههم خلال الفترة الحالية.

وتشيرالدراسات والأبحاث التي تم إجرائها في هذا الصدد إلى قيام المستهلكين بتقييم جودة الخدمة من خلال الخمس مكونات أوالمعايير التالية:

- **الوثوق بها والثبات Reliability**: ويشيرذلك المكون إلى القدرة على أداء الخدمة بشكل موثوق فيه، وكذلك أدائها بدرجة عالية من الدقة والثبات أو التماثل. ويعبر ذلك المعيار عن أداء الخدمة بشكل سليم من أول مرة. وقد لوحظ أن ذلك المكون كان واحد من أكثر مكونات جودة الخدمة أهمية بالنسبة للعملاء.

- **التلبية أوالإستجابة Responsiveness**: ويشيرهذا المكون إلى القدرة على تقديم خدمة تشبع حاجات ورغبات متلقيها بصورة سريعة Prompt Service . مثل تقديم خدمة الوجبات السريعة ، أو خدمة البريد السريع.

- **الثقة Assurance**: ويشيرهذا إلى إمتلاك الموظفين للمعرفة وحسن المعاملة , وكذلك قدرتهم على بعث الثقة في نفوس المستفيدين من الخدمة. ويؤكد هذا المكون على ضرورة وجود موظفين مهرة يمكنهم معاملة العملاء بشكل متميز، ويكون لديهم القدرة على جعل هؤلاء العملاء يشعروا بالثقة في الشركة التي يمثلونها.

- **التعاطف Empathy**: ويعني هذا العناية بالعملاء، وإعطاء كل منهم الإهتمام الكافى بصورة شخصية. وينطوي ذلك على ضرورة أن يعرف موظفوالشركة كل عميل بأسمه، وأن يقوموا بإجراء إتصالات دائمة معهم. وأن يكون لديهم معرفة تفصيلية بحاجاتهم ومتطلباتهم الخاصة بالشكل الذي يظهر مدى تعاطف الموظف مع عميله وعمق علاقاته به.

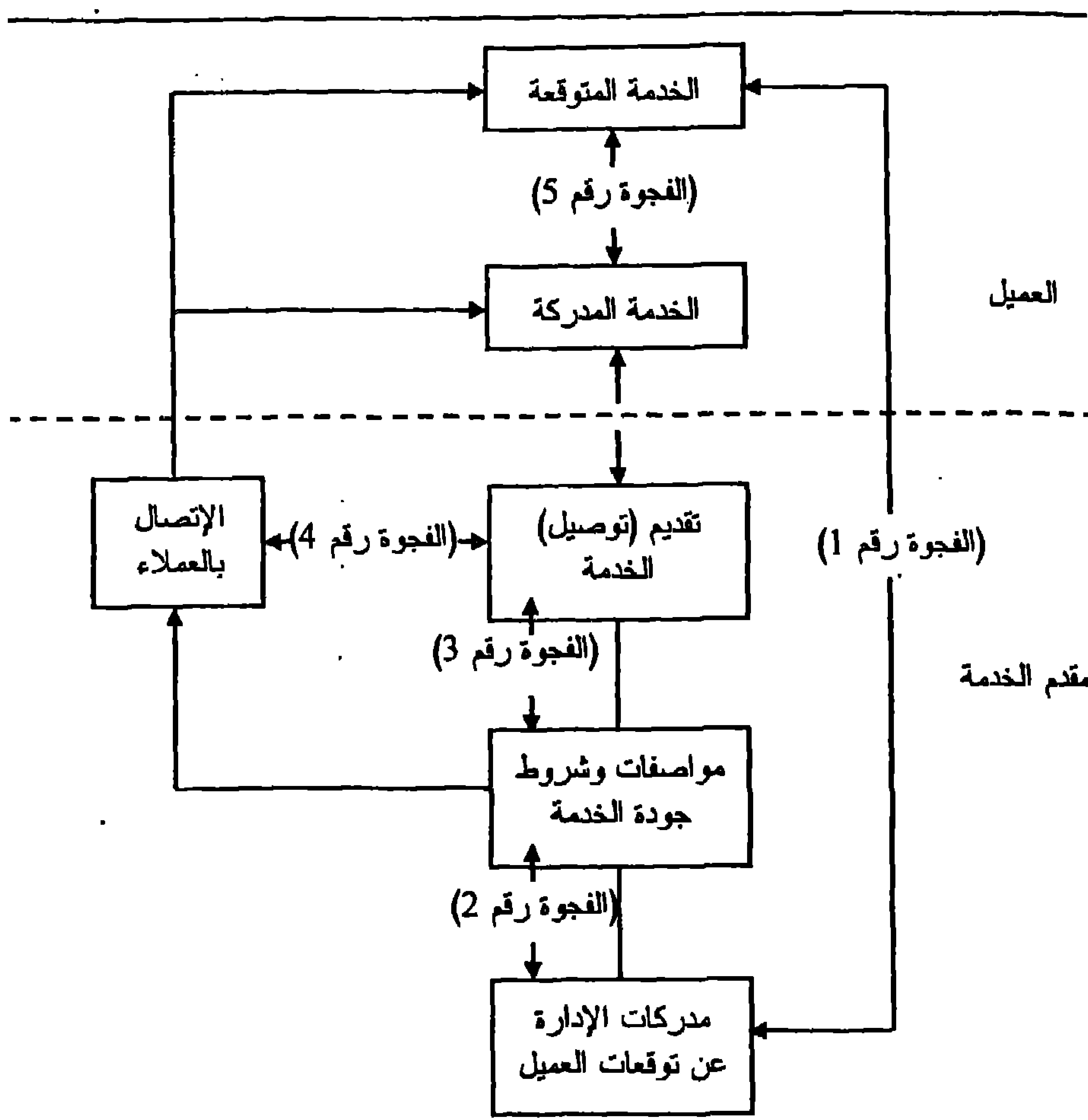
- **الجوانب الملموسة Tangibles**: ويشير ذلك إلى الدليل المادي للخدمة، حيث تنطوي الخدمة على بعض المكونات أوالأجزاء الملموسة مثل التسهيلات المادية، والأدوات والتجهيزات المستخدمة في أدائها وتقديمها للعميل. ويمكنك أن تلاحظ ذلك فى الأدوات والتجهيزات التي تتوافر في عيادة الطبيب، وماكينات الصرف الآلي الموجودة لدى البنوك.

وبصفة عامة فإن جودة الخدمة يتم الحكم عليها وقياسها من خلال التقييم العام الذي يجريه العملاء لمزيج المكونات الخمسة السابقة جميعها.

نموذج الفجوة الخاص بجودة الخدمة The Gab Model of Service :Quality

يحدد نموذج جودة الخدمة والذي يشار إليه "**بنموذج الفجوة**" The Gab Model خمسة أنواع من الفجوات يمكنها أن تسبب مشاكل في تقديم الخدمة، وفي تقييم العميل لجودتها. ويظهر الشكل (4 -1) تلك الفجوات جميعها:

شكل رقم (4 -1): نموذج الفجوة الخاص بجودة الخدمة



المصدر:

Lamb,*Charlesw,JosephF.HairandCarlMcDaniel,(2002),Marketin g, South- Western* Publishing, Sixth Edition,PP.347.

- **الفجوة رقم (1)** : وهي الفجوة بين ما يرغبه العملاء وبين ما تعتقده الإدارة عن ما يرغبه هؤلاء العملاء. وتنتج هذه الفجوة من النقص في فهم، أو سوء تفسير حاجات ورغبات العملاء. وتزداد هذه الحالة في تلك النوعية من الشركات التي لا تقوم بإستكشاف رضا العملاء، أو تلك التي لا تقوم بمثل هذه البحث إلا في حالات قليلة أو نادرة. ولذلك فإن أهم خطوة لسد هذه الفجوة إنما نجدها تتمثل في البقاء عن قرب من العملاء , والقيام بالبحوث المتعلقة بالتعرف على حاجاتهم وقياس مدى رضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها لهم.

- **الفجوة رقم (2)** : وهي تلك الفجوة الموجودة بين ما تعتقده الإدارة عن رغبات العملاء وبين مواصفات أو شروط الجودة التي تم تحديدها لتقديم الخدمة. ويلاحظ أن هذه الفجوة ما هي إلا نتاج لعدم قدرة الإدارة على ترجمة حاجات العملاء إلى نظم جيدة لتقديم الخدمة.

- **الفجوة رقم (3)** : وهي الفجوة بين المواصفات والشروط الموضوعة لجودة الخدمة وبين المواصفات الفعلية التي تحققت أثناء تقديم الخدمة. وتجدر الإشارة بأنه إذا تم القضاء على الفجوة رقم 1، 2 فإن هذا من شأنه أن يسهل من تعريف الإدارة والموظفين بما يجب أن يقوموا به, ومن ثم يزداد إحتمال سد هذه الفجوة. ويلاحظ أن التدريب غير الفعال , وعدم توافر الحماس والدافعية لدى الموظفين والعاملين هي أسباب رئيسية لحدوث مثل هذه الفجوة. ومن هنا تحتاج الإدارة إلى التأكد من إمتلاك الموظفين للمهارات والأدوات المناسبة التي تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل جيد. ومن الوسائل الأخرى التي يمكنها المساعدة في سد هذه الفجوة تدريب الموظفين حتى يستطيعوا أن يعرفوا ما تتوقعه الإدارة، وتشجيعهم على العمل مع بعضهم البعض كفريق واحد.

- **الفجوة رقم (4)** : وهي الفجوة بين ما تقدمه الشركة بالفعل من خـدمات وبين ما تخبر به عملائها عن ما تقدمه من خدمات ، ولذلك يطلق علـى هذه الفجوة "**فجوة الإتصال**" Communication Gap. وقد ينطوي ذلك على إستخدام حملات إعلانية خادعة أو مضللة تعمـل علـى إعطـاء العملاء وعود أكبر مما يمكن للشركة تقديمه من خدمات. ولـسد هـذه الفجوة تحتاج الشركات إلى خلق توقعات واقعية لدى العميل، من خـلال الإعتماد على إتصالات أمينة، وصادقة، ودقيقة عن ما تستطيع تقديمـه فعلا من خدمات.
- **الفجوة رقم (5)** : وهي الفجوة بين الخدمة التي حصل عليهـا العمـلاء بالفعل وبين الخدمة التي كانوا يرغبون في الحصول عليها. وقد تكـون هذه الفجوة إيجابية أو سلبية. فعلى سبيل المثال، إذا كان المريض الـذي ينتظرتلقي جلسات العلاج الطبيعي داخل المركز المخصص لذلك يتوقـع الإنتظار لفترة 20 دقيقة قبل أن يحصل على الخدمة، ودخل للحـصول على الجلسة خلال 10 دقائق فإن تقييم هذا المريض عندئذا لجودة تلـك الخدمة سيكون مرتفعاً. وعلى العكس من ذلك فإذا تأخر هذا المـريض وحصل على هذه الخدمة خلال 40 دقيقة فإن هذا قد يكون من شأنه تقييم الجودة بشكل سلبي.

وعلى أي حال, فعندما تكون أي فجوة من هذه الفجوات كبيرة ، فـإن جودة الخدمة غالباً ما يتم إدراكها على أنها جودة رديئة أو منخفضة ، وعلى العكس من ذلك ، فإن جودة الخدمة تبدأ في التحسن عندما يحـدث تقلـص وإنكماش لتلك الفجوات التي تحدثنا عنها.

تسويق الخدمات في الشركات الصناعية :

من المهم أن يتم إجراء مقارنة بين تسويق السلع وتسويق الخدمات، ولكن في الواقع نجد أن هناك صعوبة في وضع حدود فاصلة أو التمييز بشكل واضح بين الشركات الصناعية والخدمية. فهناك العديد من الشركات الصناعية التى تنتج سلع مادية ماموسة يعتمد نجاحها بصورة أساسية على قدرتهاعلى تقديم الخدمة. فعلى سبيل المثال، نجد أن خدمات معينة مثل خدمة الصيانة والإصلاح تمثل خدمات هامة جداً بالنسبة لمشتري ماكينات تصويرالورق والمستندات. ويمكن القول بأن السبب الرئيسي الذي يضغط على ويدفع الشركات الصناعية المنتجة للسلع المادية إلى التركيزعلى تقديم خدمات معينة هو سعيها الدائم للحصول على ميزة تنافسية قوية. ويحدث هذا بصفة خاصة بالنسبة لتلك الصناعات التي تقدم منتجات ننظر إليها على أنها منتجات متشابهة . ويمكن ملاحظة ذلك ورصده في ممارسات العديد من الشركات الكبيرة. فعلى سبيل المثال, نجد أن شركة آي بي أم (IBM) قد قامت بتغيير مجال عملها من مجرد إنتاج الأجزاء والمكونات المادية للحاسب الآلي **Computer Hardware** إلى تقديم تلك الخدمات التي توفر الحلول الخاصة بتشغيل ومعالجة البيانات **Data-Processing Solution**. وتنطوي هذه الخدمات على القيام بتخطيط ، وإنشاء ، وتشغيل أنظمة الحاسب الآلي، وتقديم خدمة الإتصال عن بعد بين المكاتب ، ومساعدة العملاء على الإسراع في أداء الأعمال الإلكترونية e-Business.

المزيج التسويقي للخدمات :

تعمل الخصائص الفريدة التي تميز الخدمات عن السلع – والتي تم تناول شرحها فيما سبق – على خلق الكثير من التحديات لتسويقها بشكل فعال . ويؤدي هذا إلى ضرورة إجراء بعض التعديلات على عناصر المزيج

التسويقي (المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع) بالشكل الذي يجعلها تتوافق مع المتطلبات الخاصة التي تخلقها تلك الخصائص.

إستراتيجية المنتج (الخدمة) Product (Service) Strategy:

يتطلب تطوير وتنمية إستراتيجية المنتج في مجال تسويق الخدمات القيام بالتخطيط الذي يركز على عملية تقديم الخدمة . وتأخذ عملية أداء وتشغيل الخدمة ثلاثة أنماط أو صور مختلفة هي :

1- **أداء الخدمة القائم على الأفراد People Processing**: تتوقف العملية الخاصة بأداء الخدمة هنا على العملاء، بمعنى أن العميل يكون له دور كبيرفي توجيه عملية تقديم الخدمة. ومن أمثلة تلك الخدمات نجد خدمات النقل ، وتصفيف الشعر، والخدمات التى تقدمها نوادي اللياقة البدنية والصحة ، وخدمات العناية بالصحة والأسنان.

2- **أداء الخدمة القائم على ما يمتلكه العميل Possession Processing:** تحدث هذه الحالة عندما تعتمد الخدمة فى تقديمها على الأشياء التي يملكها العميل ويتم أداء الخدمة عليها. مثل خدمات العناية بالحدائق، وإصلاح السيارات، وتنظيف الملابس، والخدمات البيطرية.

3- **أداء الخدمة القائم علىالمعلومات Information Processing:** يتضمن أداء تلك النوعية من الخدمات إستخدام التكنولوجيا مثل الحاسب الآلي. ومن أمثلة هذه الخدمات نجد الخدمات المحاسبية ، والتعليمية ، والقانونية، والمالية.

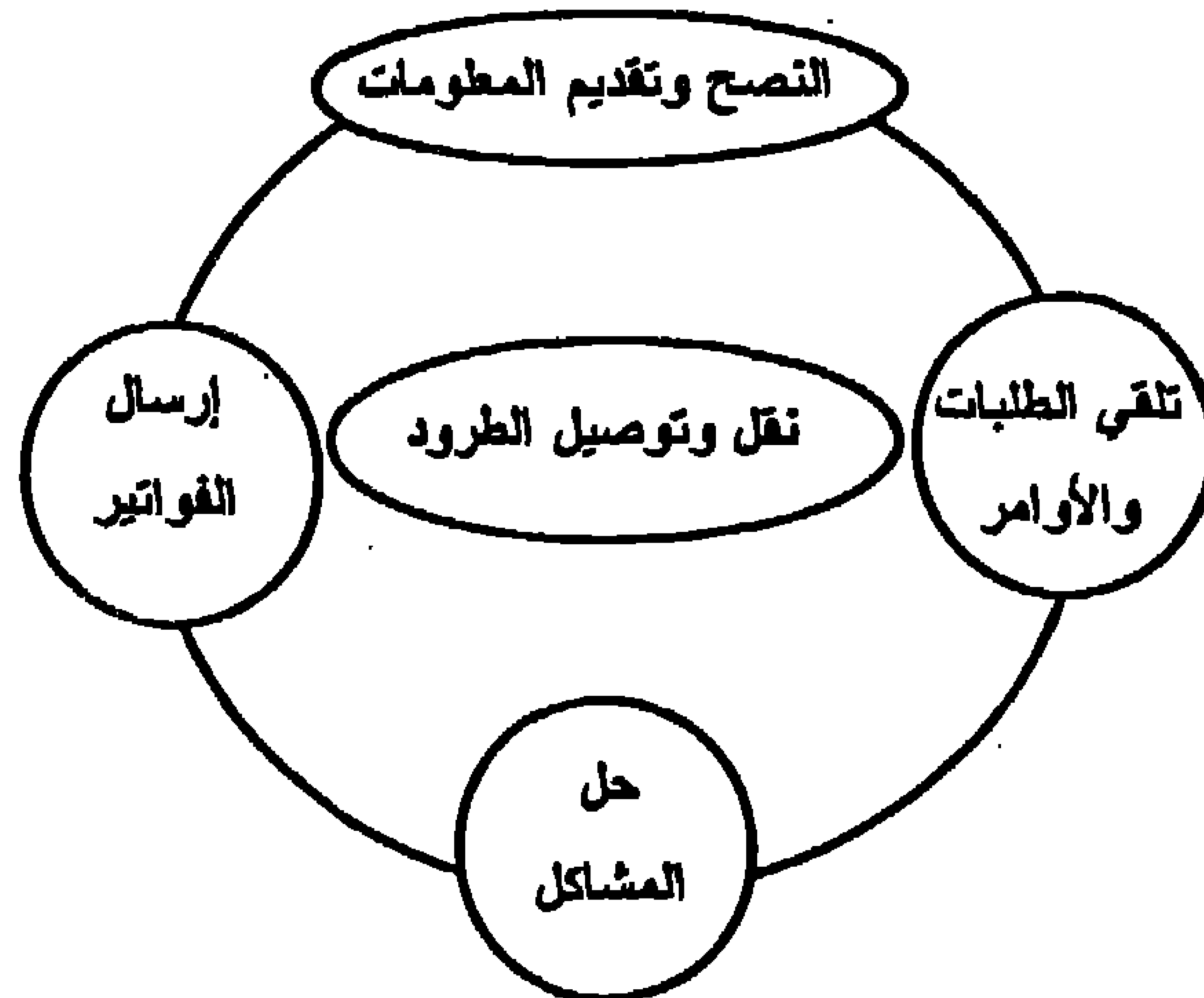
ونتيجة لإختلاف خبرات العملاء، وإختلاف درجة التغلغل والتأثيرالنفسي لمثل هذه الأنماط من الخدمات، فإننا نجد أن الإستراتيجيات التسويقية لها قد تختلف بالتبعية هي الأخرى. فعلى سبيل المثال، تتطلب الخدمات القائمة على الأفراد مشاركة ومبادرة بصورة أكبر من قبل العملاء

مقارنة بالخدمات القائمة على ما يمتلكه العميل، الأمر الذي يعني ضــرورة تركيز الإستراتيجيات التسويقية لها بصورة أكبر على قضايا عدم إنفــصالية الخدمة عن مقدمها، وعدم تجانس الخدمات المقدمة.

الخدمات الأساسية والخدمات الإضافية:

يمكن إعتبار **العرض الخاص بالخدمــة Service offering** علــى أنــه حزمة من الأنشطة التي تنطوي على **الخدمة الأساسية Core Service** والتي تعرف على أنها المنفعة الرئيسية التي يسعى العميل لشرائها. و مجموعة من **الخدمات الإضافية Supplementary Services** والتي تهــدف إلــى تــدعيم وتعظيم قيمة الخدمة الأساسية. ويوضح الشكل (4-2) تلك المفاهيم الأساسية بالنسبة لشركة مثل فيدكس FedEx. حيث نجد أن الخدمة الأساسية لها تتمثل في نقل وتوصيل الطرود، ويتضمن هذا أداء الخدمات القائمة على مايمتلكــه العملاء. كما تقوم الشركة بتقديم مجموعة من الخدمات الإضــافية القائمــة على المعلومات مثل حل المشاكل، وتقديم النصائح والإستــشارات، وتلقــي الطلبات والأوامر، وإرسال الفواتير.

شكل رقم (4-2): الخدمة الأساسية والخدمات الإضافية لشركة فيدكس



وتجدر الإشارة هنا بأن الخدمة الأساسية في العديد من صناعات الخدمة تصبح أحياناً سلعة مادية بسبب زيادة درجة المنافسة. وبالتالي نجد أن هذه الشركات عادة ما تقوم بتقديم العديد من الخدمات الإضافية حتى يمكن أن تخلق لنفسها ميزة تنافسية تساعدها على النجاح والبقاء.

التفصيل الجماهيري Mass Customization:

تتمثل أحد القضايا الهامة الخاصة بتنمية وتطويرعروض الخدمة في تحديد ما إذا كان سيتم تقديم الخدمة بشكل مفصل **Customize** على حسب حاجة ورغبة كل عميل, أم سيتم تقديمها وأدائها بشكل نمطي **Standardize**. وفى الوقت الذى تكون فيه الخدمات المفصلة أكثر مرونة وتلبية لحاجات العملاء الفردية، فإنها عادة ما يتم تقديمها بأسعار مرتفعة. وتقدم مكاتب المحاماة التقليدية مثالاً على هذه الخدمات المفصلة، حيث أنها تتعامل مع كل قضية بشكل مستقل وتبعاً لموقف العميل فيها. أما بالنسبة للخدمات النمطية فيلاحظ أنه غالبا ما يتم تقديمها بطريقة أقل تكلفة.

وبدلاً من الوقوع في حيرة الإختيار والمفاضلة بين تقديم الخدمة بشكل مفصل أو طرحها بطريقة نمطية ، فإن الشركة قد تستطيع أن تدمج تلك الآليتين معاً من خلال تبني إستراتيجية جديدة يطلق عليها **التفصيل الجماهيري Mass Customization**.

وتعتمد هذه الإستراتيجية على إستخدام التكنولوجيا لتقديم خدمات مفصلة **Customized Services** ولكن بشكل موسع يحقق تغطية جماهيرية أكبر، وبطريقة يكون من شأنها إعطاء كل عميل ما يسأل عنه ويرغب في الحصول عليه أياً كان. فعلى سبيل المثال ، نجد أن بعض مواقع الويب مثل موقع **a Feature on the lands' End website**" يسمح لعملائه من السيدات بتحديد ما يحتاجن من أشكال وتصميمات في ملابس البحر حسب رغباتهن

الخاصة عبرشبكة الإنترنت، وقد قدم الموقع بالفعل تشكيلة تجـاوزت 216 شكلاً ونمطاً مختلفاً من الألوان والتصميمات المتعددة والمتنوعة. كما تقـوم الكثيرمن شركات الطيران بتصميم خدماتها بشكل يجعلها تتوافق مع وتلبي الإحتياجات والإهتمامات الفردية لعملائها من المسافرين. فعلى سبيل المثال , نجد أن بعض خطوط الطيران تقدم خدمة العشاء للمسافرين في الوقت الذي يحتاج فيه العميل للطعام بدلاً من الوقت الذي تراه هي لتقديم الخدمة. كمـا تقوم العديد من خطوط الطيران بإستخدام "نظم الفيديو بالطلـب" Video-on-demand systems، والتي تسمح للمسافرين بالبدء في أو إنهاء عرض الفيلم في أي وقت يقدرونه هم دون تدخل منها. وتدعي خطوط الطيران البريطانية British Air Lines بأنها سوف تصبح خطوط طيران المقاعد التـي تقـوم بقراءة المواصفات الجسمانية للمسافرين وبشكل يجعلها تبدأ بعد ذلك في تقديم برنامج يمكنها من مقابلة تفضيلاتهم الخاصة بأوضاع الجلوس من خلال مـا يطلق عليه بالكروت الذكية **Smart Cards**.

مزيج الخدمة The Service Max:

تقوم معظم شركات الخدمات بتسويق أكثر من خدمة واحدة فـي نفـس الوقت . ويعبرمزيج الخدمة الخاص بكل شركة عن مجموعة مـن الفـرص والتحديات التى تواجهها ، حيث يجب أن يساهم كل جزء داخل هذا المـزيج فى تقديم إسهام مختلف لتحقيق أهداف الشركة. كما قد يستلزم تحقيق النجاح لهذا المزيج حصول كل خدمة داخله على مستوى مختلف من الموارد والدعم المالي .

ويركزتصميم إستراتيجية الخدمة على تنمية وتطويرالأنواع الجديدة من الخدمات التي يمكن تقديمها للأسواق المستهدفة ، وتحديد الخـدمات الحاليـة التي يجب تدعيمها وإستمرارها، وأخيراً التعرف على الخدمات التي ينبغـي التخلص منها وإسقاطها من مزيج الخدمة الذي تقدمه الشركة.

إستراتيجية التوزيع:

يجب أن تركز إستراتيجيات التوزيع للشركات التي تقدم خدمات علــى بعض القضايا مثل :

- كيفية توفير الراحة واليسر في تلقي الخدمة .
- عدد المنافذ التي تقدم الخدمة .
- هل يكون التوزيع مباشر أم غيرمباشر .
- موقع أو مكان تقديم الخدمة .
- الجدول الزمني لتوفير الخدمة.

ففى البداية, نلاحظ أن العامل الرئيسى الذي يؤثرعلى إختيــار مقــدم الخدمة يتمثل في مدى الراحة واليسرالتى يحصل عليها العميل عنــد طلبــه للخدمة. ويفرض هذا ضرورة مراعاة تقديم وتوفير ذلك مــن قبــل جميــع الشركات الخدمية.

ومن القضايا الهامة للتوزيع بالنسبة لكثيرمن الشركات الخدميــة هــى قضية عدد المنافذ التي يجب إستخدامها , أوعدد المنافذ التى ينبغــى فتحهــا خلال أوقات محددة . وبصفة عامة, يجب أن تتناسب كثافــة التوزيــع مــع حاجات وتفضيلات السوق المستهدف للخدمة المزمع تقديمها. فإمتلاك عــدد قليل من منافذ التوزيع قد يؤدي إلىعدم توفيرالراحة واليسرللعملاء ، وهــو العامل الأساسي والمهم الذي سبق أن تحدثنا عنه في إختيار مقدم الخدمــة. وفى المقابل, يؤدى إمتلاك عدد كبير من هذه المنافذ إلــى تحمــل الــشركة لتكاليف غيرضرورية كان من الممكن لها أن تتفاداها. وقد يعتمد قرار كثافة التوزيع أيضاً على تلك الصورة الذهنية المرغوب تحقيقها، فإســتخدام عــدد محدود من منافذ تقديم الخدمة قد يجعل تلك الخدمة تبدو في صورة حصرية أو إنتقائية؛ مما يساهم فى خلق هالة من الخصوصية حولها. ويشير هذا إلى

أن تقديم الخدمة بشكل حصرى أو إنتقائى من خلال منفذ واحد أو عدد محدود من المنافذ قد يعنى لدى بعض العملاء أنها تمثل شيئا مختلفا ومتميزا عن مثيلاتها من الخدمات الأخرى .

أما القرار التالي لتوزيع الخدمة فنجده يتمثل في تحديد ما إذا كان سيتم توزيعها إلى المستخدم النهائي بشكل مباشر، أو بشكل غيرمباشر من خلال الإعتماد على شركات أخرى . ونتيجة للطبيعة غيرالملموسة للخدمات تقوم العديد من الشركات الخدمية بإستخدام التوزيع المباشر، أو قد نجدها تعتمد على إستخدام حقوق الإمتياز **Franchising**. والأمثلة على تلك الشركات التى تستخدم التوزيع المباشر لخدماتها كثيرة، مثل تلك التي تقوم بتقدم الخدمات القانونية، والطبية، والمحاسبية. ويمثل الإنترنت الآن أحدث الأليات المستخدمة في التوزيع المباشر للخدمات. فمعظم خطوط الطيران الرئيسية تقوم حاليا بإستخدام التسويق الإلكتروني للخدمات لبيع تذاكرها بشكل مباشر إلى عملائها ، الأمرالذي يعمل على تخفيض تكاليف التوزيع التى تتحملها. كما تقوم بعض الشركات مثل ميريل لينش **Merrill Lynch** – وهي شركة متخصصة فى الخدمات المالية – بتقديم خدماتها عبر الإنترنت بالشكل الذي يسهل من جعل عملائها في حالة تواصل وإتصال مستمرمع ما تقدمه من خدمات. يحدث هذا فى الوقت الذى تقوم فيه بعض الشركات الأخرى بتقديم الخدمات التى تصنف على أنها خدمات نمطية من خلال تنمية وتطوير قنوات غير مباشرة تعتمد فيها على إستخدام وسطاء مستقلين. فعلى سبيل المثال، تقوم بعض البنوك بتقديم الكثيرمن خدماتها المصرفية إلى عملائها الموجودين فى أماكن جغرافية متباعدة من خلال الإعتماد على عدد من المتاجر أو المنافذ التى تتفق معها على ذلك. ومن القضايا الهامة التي يجب على الشركات الخدمية التي توزع عروضها إلكترونيا عبر الإنترنت أن تأخذها في الإعتبار تلك القضايا المتعلقة بحماية جوانب الخصوصية لعملائها.

ويكشف موقع أو مكان أداء الخدمة عن العلاقة بين إستراتيجية السوق المستهدف لتلك الخدمة، وبين إستراتيجية التوزيع المستخدمة في أدائها. فنجد مثلاً إدارة فندق كونرد هيلتون ترى بأن الثلاثة عوامل الهامة والحرجة في تحديد نجاح الفندق هي "الموقع، والموقع، وكذلك الموقع" Location, Location and Location. كما تقوم بعض البنوك بتقديم خدماتها من خلال فتح عدد كبير من الفروع في أماكن جغرافية مختلفة للتدليل على أهمية هذا العامل الخاص بالموقع في توزيع خدمات البنك .

وتجدر الإشارة هنا أيضا بأن عامل مثل الجدولة Scheduling (الجداول الزمنية لأداء الخدمة) غالبا ما يكون أكثر العوامل الأهمية بالنسبة لمقدمي الخدمات التي تعتمد على الوقت الذي تؤدى فيه الخدمة مثل شركات الطيران، وأطباء الأسنان. فقد يكون الجدول الزمني أحياناً هوالعنصر الحرج في إختيارات العميل لخطوط طيران معينة.

إستراتيجية الترويج:

يواجه العملاء صعوبة أكبر في تقييم الخدمات التي يحصلون عليها مقارنة بالسلع المادية بسبب الطبيعة غيرالملموسة لهذه الخدمات . وفي المقابل تقابل رجال التسويق أيضاً متاعب أكثرعند قيامهم بترويج الخدمات مقارنة بترويج السلع المادية الملموسة. وسوف نقوم الآن بعرض أربعة أنواع من إستراتيجيات الترويج التي يمكن لمسوقي الخدمات الإعتماد عليها:

1- إبراز النواحي الملموسة **Stressing tangible cues**: تعبر النواحي الملموسة عن رموز وأدلة ملحوظة ينطوي عليها العرض الترويجي الذي تقدم الخدمة من خلاله . وتركز هذه الإستراتيجية على محاولة جعل الخدمات غيرالملموسة تبدو بصورة ملموسة بشكل أكبر، ويظهر هذا في الكثير من الممارسات التي نلاحظها عندما نجد الفنادق مثلاً تقوم

بتصوير وإبراز شكل الغرف ومحتوياتها من أسره، وأثـــاث، وطباعـــة لأسم الفندق على الوسائد . كما تقوم شركات التـــأمين هـــى الأخـــرى بإستخدام رموز يمكن أن تساعد في جعل الخدمات غير الملموسة التـــي يقدمونها تظهر بشكل واضح وملموس مثل الصخور، والكوابيس التي قد يراها الشخص، والمظلات، والأيدي التي تقدم لإنقـــاذ الأخـــرين مـــن المشاكل والكوارث.

2- **إستخدام مصادر المعلومـــات الشخـــصية:** تشيرمـــصادر المعلومـــات الشخصية إلى بعض الأشخاص الذين يثق فيهم العملاء مثل الأقارب، أو الأصدقاء، أو بعض المشاهير من نجوم المجتمع. وفي كثير من الأحيان تستخدم الشركات الخدمية المشاهير من العلماء، أو الفنانين، أو لاعبـــي الكرة لتقليل المخاطر المدركة لدى عملائها بصدد الخدمـــة التـــي يـــتم تسويقها لهم. وقد تستخدم الشركات الخدمية فى أحيان أخرى الإتـــصال القائم على الكلمة المتداولة عن طريق الفم بين الأشخاص Word – of Mouth Communication –، من خلال إستخدام العملاء الفعليين في إعلاناتها.

3- **خلق صورة ذهنية قوية عن الشركة:** يمكن للشركات الخدمية أن تقـــوم بخلق صورة ذهنية جيدة لها عن طريق إدارة **مـــا تملكـــه مـــن أدلـــة وبراهين عن جودة الخدمات التي تقدمها.** وقد تنطوي تلك الأدلة علـــى بعض الأشياء مثل البيئة المادية التي تؤدى فيها الخدمة، والمظهر الجيد للموظفين والعاملين القائمين على تقـــديم الخدمـــة، وبعـــض الجوانـــب الملموسة المرتبطة بالخدمة. لاحظ مثلاً الصورة الذهنية القويـــة التـــي إستطاعت سلسلة مطاعم ماكدونالدز خلقها من خلال التصميمات الجيدة والموحدة لشكل المطعم، ومداخله، وكذلك الزي الذي يرتديه العـــاملين. ومن الطرق الأخرى التي يمكن من خلالها خلق وتنمية الصورة الذهنية

المرغوبة تلك الطريقة القائمة على تعليم الخدمة Branding ، والتي تعتمد على الترويج للعلامة /العلامات الخاصة بمقدمي الخدمة.

4- استخدام إتصالات ما بعد الشراء: تشير إتصالات ما بعد الشراء Post Purchase Communication إلى أنشطة المتابعة التي تقوم بها الشركة الخدمية بعد إنتهاء التعامل مع العميل. ومن أمثلة ذلك إستخدام المراسلات البريدية، والمكالمات التليفونية، والكتالوجات، وغيرها من الأشياء الأخرى التي تظهر للعملاء مدى الإهتمام بآرائهم ومقترحاتهم بصدد الخدمات التي حصلوا عليها.

إستراتيجية السعر:

تتشابه الإعتبارات الخاصة بتسعير الخدمات مع الإعتبارات المتعلقة بتسعير السلع المادية. وعلى الرغم من ذلك ، تفرض الخصائص المميزة للخدمات بعض التحديات التسعيرية الخاصة مثل:

* تتطلب عملية تسعير الخدمة القيام بتحديد وحدة إستهلاك الخدمة. وهذا يجعلنا نتساءل فيما إذا كان من المفروض أن يتم التسعير على أساس إنهاء أو إكمال المهمة الخاصة بأداء الخدمة (قص شعر الزبون مثلا)، أم يكون السعرعلى أساس الوقت المنقضي في أداء الخدمة (ما هو الوقت الذي إستغرقته مهمة قص شعرالزبون) ؟ كما يلاحظ أن بعض الخدمات تعتمد في تسعيرها على كمية السلع التي تم إستهلاكها أثناء أداء الخدمة. ومن ثم تقوم المطاعم – مثلا– بتحديد المقابل الذي تحصل عليه ن الزبون على أساس كمية المأكولات والمشروبات التى قام بإستهلاكها أثناء تواجده بالمطعم ولا تحاسبه على إستخدامه للكراسي والمناضد, أو الوقت الذى قضاه فى الأكل داخل المطعم. كما تقوم بعض شركات النقل بتسعير خدماتها على أساس المسافة، بينما نجد البعض الآخر منها يحاسب عملائه على أساس

سعر موحد للخدمة Flat rate بغض النظر عن المسافة المستهلكة التي يرغب العميل في قطعها.

* بالنسبة للخدمات التي تجمع عدداً من العناصر أثناء أدائها ، تكون القضية المثارة هي : **هل يتم وضع سعر كلي لمجموعة العناصر التي تحتويها الخدمة ،أم يتم وضع سعر جزئى منفصل لكل عنصرمن عناصر الخدمة على حده.** ويفضل التسعير الكلي لمجموعة عناصر الخدمة إذا كان العملاء لا يفضلون دفع مقابل زيادة لكل جزء إضافي في الخدمة (مثل دفع زيادة تتعلق بالوزن أو الطعام على الطائرة)، كما أن هذه الطريقة في التسعير تكون أبسط وأسهل للشركة في تحديدها وإدارتها. وفي المقابل نجد أن طريقة التسعيرالجزئي لكل عنصر من عناصر الخدمة قد تكون مفضلة عندما لا يرغب العملاء في دفع مقابل لعناصر داخل الخدمة لم يستفيدوا بها أو لم يستخدموها. ومن أمثلة ذلك قيام العديد من محلات بيع الأثاث بتحديد سعر منفصل لكل قطعة أثاث بدلاً من التسعيرالكلي لغرفة نوم بأكملها مثلاً.

وبصفة عامة يجب على المسوقين أن يقوموا بوضع الأهداف الخاصة بالأداء عند تسعير كل خدمة يقدمونها. ويلاحظ أن هناك ثلاثة أنواع من أهداف التسعير يمكن التعرض لها في هذا الصدد وهي:

* **التسعيرالموجه بالعائد Revenue-Oriented Pricing:**

وهوالتسعير الذي يركزعلى تعظيم الدخل الإضافي بعد تغطية التكاليف. ويلاحظ أن مشكلة إستخدام هذا المدخل تتمثل في صعوبة تحديد التكاليف للعديد من الخدمات.

* **التسعيرالموجه بالعمليات Operation-Oriented Pricing:**

ويسعى هذا النوع من التسعير إلى محاولة التوفيق بين العرض والطلب من خلال تنويع الأسعارالتى يتم تحديدها فى تقديم الخدمة . فعلى سبيل المثال , نجد أن محاولة الفنادق للتوفيق بين الطلب عليها وبين عدد الغرف المتاحة

لأداء الخدمة يتطلب رفع الأسعار فى أوقات زيادة الطلب (الذروة)، وتخفيض تلك الأسعار فى أوقات إنخفاض الطلب .

* **التسعير الموجه بمراعاة حالة العملاء Patronage-Oriented Pricing**: ويركزذلك المدخل على تعظيم عدد العملاء الذين يستخدمون الخدمة . وبالتالي تختلف الأسعار التى يتم تحديدها بإختلاف قدرات القطاعات السوقية على دفع مقابل الحصول على الخدمة، وبإختلاف طرق الدفع التى يتم الإعتماد عليها (مثل هل يتم الدفع نقداً أم بالأجل) بغرض زيادة إحتمالات عدد مستخدمي الخدمة.

وقد تحتاج الشركة إلى إستخدام أكثر من نوع من أهداف التسعير السابق ذكرها. وفي الحقيقة، قد يتم إدراج الأهداف الثلاثة جميعها بدرجات متفاوتة داخل إستراتيجية التسعير. وتختلف الأهمية النسبية لهذه الأهداف الثلاثة بناءاً على العديد من العوامل مثل : طبيعة الخدمة المقدمة، والأسعار التي يستخدمها المنافسون، وقدرات العملاء على الدفع، والفرصة المتاحة للتفاوض على السعر. فبالنسبة للخدمات التي يتم تفصيلها لكل عميل بصورة فردية مثل الخدمات القانونية وخدمات المقاولات، فإننا نلاحظ أن هؤلاء العملاء عادة ما يكون لديهم قدرة على التفاوض للوصول إلى السعر الذي سيتم دفعه مقابل الحصول على الخدمة.

تسويق العلاقات في مجال تقديم الخدمات :

تنطوي العديد من الخدمات على التفاعل المباشر بين الشركات مقدمة الخدمة وبين العميل. وبالتالي يمكن لها الإستفادة من تسويق العلاقات والإستراتيجيات التسويقية القائمة على جذب، وتنمية، والمحافظة على العلاقات مع العميل. والفكرة تكمن هنا في محاولة تنمية وتطوير الولاء لدى العملاء بشكل يجعلهم يقوموا بشراء خدمات إضافية من الشركة،

ويزيد من درجة تفضيلهم لها، ويقلل في نفس الوقت من إحتمالات تحـولهم عنها إلى أي منافس آخر. ويلاحظ أن هؤلاء العملاء الراضيين سوف يكون لهم أيضاً دور إيجابي في الإتصالات التي تعتمد على الكلمة المنقولة بـالفم word-of-mouth، الأمر الذي يكون من شأنه المساعدة في جذب العديد من العملاء الجدد.

وقد لاحظت الكثيرمن الشركات إرتفاع الكفـاءة التكاليفيـة للإحتفـاظ بالعملاء الحاليين عن محاولة جذب عدد جديد منهم . فقد أشار مـدير أحـد البنوك – على سبيل المثال – إلى أن زيادة معدل الإحتفاظ بالعميـل بنـسبة 2% له نفس الأثرعلىالأرباح الذي يحققه تخفيض التكاليف بنـسبة 10%. وتجدرالإشارة هنا بأن تسويق العلاقات يمكن أن يتم ممارسته في مجال تقديم الخدمات على ثلاثة مستويات (أنظرالجدول رقم 4-1) :

جدول (4-1) : المستويات الثلاثة لتسويق العلاقات

المستوى	نوع الجسور والحوافز	درجة تفصيل الخدمة لكل عميل	العناصر الأساسية للمزيج التسويق	إحتمالات الحصول على ميزة عن باقي المتافسين في الأجل الطويل
(1)	مالية	منخفضة	السعر	منخفضة
(2)	مالية ، وإجتماعية	متوسطة	الإتصال شخصي	متوسطة
(3)	مالية، وإجتماعية، وهيكلية	متوسطة إلى مرتفعة	توصيل الخدمة	مرتفعة

- **المستوى الأول** : تقوم الشركة بإستخدام الحوافزالسعرية لتشجيع العملاء على الإستمرار في التعامل معها. والأمثلة على ذلك تنطوي على الكثير, مثل برامج تكرارالسفر بالطيران **Frequent Flyer Programs** والـذي تستخدمه العديد من خطوط الطيران، وعـروض الخـدمات الـسياحية

المجانية أو ذات الخصومات السعرية التي تقدمها الفنادق لعملائها الذين يكررون زياراتهم إليها. ويلاحظ أن هذا المستوى من تسويق العلاقات هو المستوى الأقل فعالية في الأجل الطويل، لأن الميزة القائمة على السعر يكون من السهل تقليدها تماماً من قبل الشركات الأخرى المنافسة, فالسعر هو أسهل عناصر المزيج التسويقى تقليدا.

- **المستوى الثاني:** يستخدم هذا المستوى أيضاً الحوافز السعرية ، ولكنه يسعى كذلك إلى بناء جسور إجتماعية مع العملاء . حيث تستمر الشركة في الإتصال بعملائها ، وتحاول أن تكون على معرفة متزامنة بحاجاتهم، ثم تبحث بعد ذلك عن كل الطرق الممكنة التى تمكنها من تصميم الخدمات بشكل يقابل ويتوافق مع تلك الحاجات. فعلى سبيل المثال, نجد أن شركة مثل 1-800-Flowers قد قامت بتطوير برنامج إلكتروني للتذكير بالهدايا On-line Gift Reminder Program. حيث يستطيع العملاء المتعاملين مع الشركة عبر موقعها الإلكتروني أن يقوموا بتسجيل عدد غير محدد من التواريخ الخاصة بأعياد الميلاد، والأعياد السنوية، أو أي مناسبات إجتماعية أخرى خاصة بهم لديها، على أن تقوم الشركة بإرسال بريد إلكتروني لهم يذكرهم بكل مناسبة إجتماعية خاصة بهم قبلها بخمسة أيام على الأقل. ويلاحظ أن المستوى الثاني لتسويق العلاقات يساعد على زيادة إحتمالات الإبقاء على الشركة في مركز أفضل من منافسيها مقارنة بما يستطيع المستوى الأول لتسويق العلاقات تقديمه لها.

- **المستوى الثالث :** وتقوم الشركة فى هذا المستوى مرة أخرى بإستخدام كل من الجسور المالية والإجتماعية، ولكنها تحاول إضافة نوع آخر من الجسور يشار إليها بالجسور الهيكلية. ويتم تنمية وتطوير هذه الجسور من خلال تقديم خدمات تسهم فى إضافة القيمة للعملاء، وتعد صعبة أو مكلفة بالنسبة لهم إذا ما أرادوا أن يقوموا بها بأنفسهم, ولذلك يطلق عليها

"خدمات القيمة المضافة" Value-added services. وهى غالبا خدمات لاتكون متوافرة فى الوقت الحاضر لدى بقية الشركات الأخرى المنافسة. ومن أمثلة إستخدام الجسور الهيكلية في بناء العلاقات مع العملاء ما قامت به شركة أميركان للطيران عندما قدمت برنامج أطلقت عليه "برنامج المزايا الذهبية" Advantages Gold Program إستخدمت فيه ما تتمتع به من تكنولوجيا معلومات متقدمة بشكل كبيرعن شركات الطيران الأخرى المنافسة لها , وقدمت من خلاله عدد من الخدمات لا يستطيع المنافس تقليدها بسهولة بسبب ما تتطلبه من إمكانات وتقنيات فنية عالية. ومن أمثلة الخدمات التى تم تقديمها فى هذا البرنامج :

(1) خط التليفون الذهبي الساخن والذي يمكن من خلاله القيام بعملية الحجز، أو الإستعلام مجاناً.

(2) إمكانية حجز المقاعد المرغوبة للمشترك في هذا البرنامج حتى يومين من تاريخ السفر.

(3) إدخال المستفيدين إلى الطائرة أولاً .

(4) ترك المقعد الذي يوجد بجوار المشترك في البرنامج خالياً بقدر الإمكان (5) تحسين المقاعد الخاصة بالمشتركين في خدمة الدرجة الأولى . وتجدرالإشارة بأن هذه النوعية من البرامج التسويقية يمكنها أن تسهم بالفعل في تقوية بناء وتدعيم العلاقات طويلة الأجل مع العملاء.

التسويق الداخلي في الشركات الخدمية :

عندما يتم النظر للخدمات على أنها مجموعة من الأشياء التي يتم أدائها (الخدمة هي أداء)، يصبح الإهتمام بنوعية وكفاءة الموظفين والعاملين بالشركة جزء هام في بناء العلاقات طويلة الأجل مع العملاء. فالموظفون الذين يحبون الوظائف التي يؤدونها، وكذلك الراضون عن الشركة التي

يعملون بها سوف نجدهم يساهمون -وبلا شك- بشكل فعال في أداء خدمات مميزة ذات قيمة كبيرة لعملاء شركاتهم. وبمعنى آخر، تستطيع الشركة التي تسعى إلى إرضاء وإسعاد موظفيها أن تزيد من فـرص المحافظـة علـى واستبقاء عملائها الحاليين، بل وزيادة حجم الأعمال التى تتم معهـم. وقـد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الشركات التي تتميـز بوجـود درجـة مرتفعة من الإلتزام لدى موظفيها أستطاعت أن تحقق معدلات عوائد كبيـرة للمساهمين فيها.

إن ما سبق يعني أهمية قيام الشركات الخدمية بممارسة التسويق الداخلي Internal Marketing ، والذي يعني التعامل مع الموظفين كعملاء يجب أن يتم تنمية وتطويرالنظم والمزايا العينية التي تحقق أهدافهم وتشبع حاجـاتهم ورغباتهم أثناء تواجدهم داخل الشركات التي يعملون بها. وبناءا على هـذا تتطوى الأنشطة التي يركزعليها مفهوم التسويق الداخلي على مايلي:

- التنافس على الأفراد أصحاب المواهب والقدرات.
- تقديم الرؤية الخاصة بالشركة للعاملين وتعريفهم بها.
- تدريب الموظفين .
- التأكيد على العمل التعاوني كفريق واحد.
- إعطاء الموظفين درجة أكبرمن الحرية والصلاحيات التي تمكنهم من إتخاذ القرارات بشكل جيد.
- قياس وتقييم جودة أداء الخدمة.
- مكافأة الموظفين ذوي الأداء المتميز.
- التعرف على وإكتشاف حاجات الموظفين والعاملين.

ومن هنا تسعى الشركات إلى تبني وإستخدام مدى واسع ومتنوع من البرامج التى يتم تصميمها لإشباع حاجات الموظفين لديها. فعلى سبيل المثال, تقوم الشركات بتعيين بعض العمال لقضاء الحاجات الحياتية لموظفيها بغرض تقليل حجم الضغوط الواقعة عليهم، ومساعدتهم في الحصول على كثير من الخدمات التي تزيد من جودة الحياة الخاصة بهم. وقد قامت سلسلة فنادق مريوط الدولية بتخصيص خطوط تليفونية ساخنة تعمل لمدة 24 ساعة للإجابة على أسئلة وإستفسارات الموظفين لديها، والتعامل مع وحل المشاكل الشخصية والعائلية لهم. وتؤكد مثل هذه الأمثلة على أهمية قيام الشركات الخدمية بالإستثمار في أكثر الموارد أهمية لديها ألا وهى الموارد البشرية.

التسويق العالمي للخدمات :

أصبح التسويق الدولي للخدمات جزءاً هاماً من ممارسات الأعمال العالمية. ويمكن لنا رصد وملاحظة ذلك من خلال ما تقوم به الكثيرمن الدول وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية, والتي نجدها قد أصبحت أكبرمصدر في العالم للخدمات. وقد تزايدت المنافسة في مجال الخدمات الدولية بصورة سريعة, الأمر الذي فرض على الشركات التي تسعى إلى تحقيق النجاح بصدد التسويق العالمي لخدماتها أن تقوم ببعض الأشياء الهامة. فعليها أن تبدأ أولاً بتحديد طبيعة منتجها الأساسي، وعندئذ تشرع في تصميم عناصرالمزيج التسويقي التي ستعتمد عليها (الخدمات الإضافية، والتسعير، والترويج، والتوزيع) لتسويق خدماتها في كل دولة بما يتوافق مع بيئتها الثقافية والتكنولوجية والسياسية.

وجدير بالملاحظة أنه بسبب إمتلاك صناعة الخدمة الأمريكية للكثير من المزايا التنافسية، فقد أصبحت شركاتها قادرة على دخول الأسواق العالمية بشكل مؤثر وفعال. فعلى سبيل المثال، استطاعت البنوك الأمريكية بما لديها

من مزايا تنافسية قوية في مجال خدمة العملاء، وإدارة التحصيل أن تـدخل وتخترق معظم الأسواق العالمية. كما استطاعت شركات البناء والمقـاولات الأمريكية- بما تملكه من خبرات واسعة في هذه الـصناعة, وقـدرة علـى الإستفادة من إقتصاديات الحجم، وإدارة محترفة للموارد البـشرية والمـواد الخام وغيرها من الموارد الأخرى - أن تفتح لنفسها العديد مـن الأسـواق العالمية في هذا المجال . وكذلك أيضاً فعلت شركات التأمين الأمريكية والتي تمكنت بما تملكه من معرفة كبيرة وضخمة في مجال التحري, والـضمانات, وتقييم المخاطر، وغيرها من العمليات التأمينية بأن تقوم بتصدير خدماتها إلى الكثيرمن الدول الأخرى. وليس خافياً أيضاً على أي مراقب رصد النجاحات التي حققتها سلاسل المطاعم الأمريكية في غزو الأسواق العالمية ، وعولمة الوجبات الغذائية التي تقدمها في مختلف دول العالم.

التسويق في المنظمات غير الهادفة لتحقيق الربح

مقدمة :

المنظمة غير الهادفة للربح هي تلك المنظمة التي توجد لتحقيق بعض الأهداف الأخرى بخلاف الأهداف العادية التي تسعى إلى تحقيقها منظمات الأعمال كالربح، والحصة السوقية، والعائد على الإستثمار. وتشترك المنظمات غيرالهادفة للربح في بعض الخصائص الهامة مع الشركات الخدمية. حيث نجد أن كليهما يسعى إلى تسويق منتجات غير ملموسة، ويتطلب وجود العميل أثناء العملية الإنتاجية. في حين تختلف كل من شركات الخدمات الهادفة وغيرالهادفة للربح بشكل كبير بإختلاف مقدمي الخدمة ، كما تختلف وتتباين تلك الشركات من يوم إلى يوم آخر حتى لو كانت الخدمة يتم أدائها من نفس الشخص أو الشركة. ولايمكن أن يتم تخزين الخدمات التي تقدمها شركات تهدف أو لا تهدف للربح بنفس الطريقة التي يتم بها تخزين السلع المادية الملموسة ، وكذلك لاتوجد أي إمكانية لبيع تلك الخدمات في وقت متأخرأو لاحق لإنتاجها كما هو الحال بالنسبة للسلع المادية الموجودة بالأسواق.

والشيء الذي لايعلمه الكثير منا أن هذه المنظمات غيرالهادفة للربح تساهم وتؤثربنسبة ليست بالصغيرة في النشاط الإقتصادي لمعظم دول العالم. فعلى سبيل المثال، نجد أنها تساهم بنسبة تزيد عن الـ 20% في النشاط الإقتصادي للولايات المتحدة الأمريكية. حيث أصبحت تكلفة الخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية غير الهادفة للربح تمثل أكبر بند في ميزانية الأسرة الأمريكية وأكثر من بنود أخرى كثيرة مثل الإسكان ، والطعام، والعناية بالصحة. أما بالنسبة لنا فمازالت تواجه تلك الخدمات والمنظمات التى تقدمها الكثير من العقبات والإجراءات البيروقراطية التى تزيد من

صعوبة حصول المواطن عليها بالسهولة واليسر, والسرعة اللازمة. ولايتسع المجال هنا لمناقشة المشاكل الإدارية أو التسويقية التى تعاني منها المنظمات الحكومية فى دولنا العربية والدول النامية بصفة عامة, وفى مصر بصفة خاصة, وقد يكون ذلك مناسبا ومتاحا فى بعض الكتب المتخصصة فى ذلك المجال .

ماذا يعني التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح؟

التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح يعني " الجهود التي تبذلها تلك المنظمات لإتمام مبادلات مرضية مع الأسواق المستهدفة . بحيث يتم إشباع حاجات المستفيدين من خدماتها . فى الوقت الذى يتم فيه أيضا تحقيق الأهداف التي تسعى إليها ". وعلى الرغم من تباين هذه المنظمات بشكل كبير من حيث الحجم، والغرض الذي تنشأ من أجله، والبيئات المختلفة التي تعمل فيها ، إلا أننا نجد معظمها يؤدي الأنشطة التسويقية التالية:

- تحديد المستهلكين الذين ترغب في خدمتهم أو جذبهم (لاحظ أن هذه المنظمات عادة ما تستخدم مرادفات أخرى لكلمة المستهلكين مثل العملاء، والمرضى، والأعضاء، أو الرعاة).
- التحديد الصريح أو الضمني للأهداف التى تنشد تحقيقها .
- تطوير، وإدارة، وإستبعاد البرامج والخدمات التى تسهل من تسويق عروضها.
- تجديد السعر الذي تحصل عليه في مقابل خدماتها (على الرغم من أنها تستخدم بعض الإصطلاحات الأخرى مثل المصروفات ، والتبرعات ، والنسب، والرعاية، والتعريفة، والجزاء النقدي).

- جدولة الأحداث أو البرامج، وتحديد المكان الذي سوف تقدم فيه الخدمات.
- إستخدام الإتصالات اللازمة لتحديد ماهو متاح لديها من خلال النشرات ، والإعلانات، وأنباء الخدمات العامة التي تقدمها.

وجدير بالذكر بأن المنظمات غير الهادفة للربح التي تقوم بممارسة تلك الوظائف والأنشطة نجدها في الغالب لا تدرك بأنها أنشطة مرتبطة بالتسويق.

الإستراتيجيات التسويقية للمنظمات غيرالهادفة للربح:

مثلما يحدث في منظمات الأعمال، يقوم المديرون في المنظمات غير الهادفة للربح بتنمية وتطويرالإستراتيجيات التسويقية التي تمكن تلك المنظمات من إجراء مبادلات مرضية مع الأسواق المستهدفة التي تتعامل معها. ولا ينفي هذا تفرد وإختلاف التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح في الكثيرمن النواحي بداية من وضع الأهداف التسويقية الخاصة بها، ومروراً بإختيار الأسواق المستهدفة التى ستقوم بخدمتها، وأخيراً تنمية وتطويرالمزيج التسويقى المناسب لها.

* **الأهداف** : يلعب الربح في القطاع الخاص دوراً دافعاً كهدف مرشد للقرارات، وكمعيار يمكن من خلاله تقييم النتائج التى تحققت. أما بالنسبة للمنظمات غيرالهادفة للربح فإننا لا نجدها تبحث عن تحقيق ربح بغرض إعادة توزيعه على الملاك أو حاملي الأسهم, حيث أن تركيزها غالباً ما يكون منصباعلى توليد الأموال الكافية لتغطية مصروفاتها ونفقاتها.

ومن هنا يكون من المتوقع أن تقوم معظم هذه المنظمات بتقديم خدمات عادلة، وكفء، وفعالة بالشكل الذي يمكن من خلاله الإستجابة لحاجات وتفضيلات مختلف فئات الأفراد المتعاملين معها. وتنطوي تلك الفئات على

المستخدمين، ودافعي الأموال، والمتبرعين، والسياسيين، ووسائل الإعــلام، والجماهير العامة. ولا تستطيع تلك المنظمات قياس نجاحها أو فــشلها مــن خلال إستخدام الأدوات والمقاييس المالية التقليدية التى تعتمد عليها منظمــات الأعمال. .

ويمكن القول بأن النقص في المقاييس المالية التى تستطيع تلك المنظمات إستخدامها لتقييم نتائج أعمالها، والتنوع في الأهداف التى يمكــن أن تــسعى إليها ، وإتصاف الخدمات التى تقدمها بأنها غير ملموسة، وغموض وتعارض الأهداف التي تسعى لتحقيقها من شأنه أن يعمل على صعوبة قيام المــديرين فيها بوضع أولويات للأهداف، كما يساهم أيضاً في صعوبة إتخاذ القــرارات اللازمة، وتقييم الأداء الخاص بها. وغالبا ما يفــرض ذلــك علــى هــؤلاء المديرين إستخدام مداخل مختلفة عن تلك التي يتم الإعتماد عليها بصفة عامة في المنظمات الهادفة للربح.

* الأسواق المستهدفة : يلاحظ أن هناك ثلاثة قضايا تجعل من خطــوة التعامل مع الأسواق المستهدفة للمنظمات غير الهادفة للربح خطوة مختلفــة ومتفردة عنها في حالة منظمات الأعمال التي تهدف للربح ، وتتمثــل تلــك القضايا في الآتي:

1- إستهداف الفئات التي قد لا تشعر بالمنظمة ، والمعارضة لخدماتها :

تعطي منظمات القطاع الخاص الأولوية إلى تنمية وتطوير تلك القطاعات السوقية التي يمكن أن تستجيب للعروض المحددة التي تقدمها لهــم. وعلــى العكس من هذا، حيث يجب على المنظمات غيرالهادفة للربح أن تقوم غالبــاً بإستهداف هؤلاء الأفراد الذين قد لا يــشعرون بهــا أوالمعارضــين بقــوة لخدماتها مثل : خدمات التطعيم، أو القضاء على الإدمــان مــن المخــدرات والمشروبات الكحولية، أو محاربة التدخين، أو الإرشاد والتوجيــه المتعلــق بالأمراض النفسية.

2- تبني إستراتيجيات غير متمايزة مع القطاعات السوقية المستهدفة:

غالباً ما تتبنى المنظمات غيرالهادفة للربح إستراتيجيات غير متمـايزة. حيث تفشل عادة في إدراك مزايا التعامل مع كل قطـاع بطريقـة مختلفـة، وتركز فقط على ما يمكن أن تحصده من مزايا إقتصاديات الحجم وإنخفاض التكاليف المصاحبة لإتباعها الإستراتيجيات غيرالمتمايزة في التعامـل مـع الأسواق المستهدفة. وبشكل آخر يمكن القول بأنه غالباً ما تواجه المنظمـات غير الهادفة للربح ضغوطاً كثيرة لخدمة أكبر عدد ممكن من الأفراد، ولـن يتم ذلك إلامن خلال إستهداف ما يمكن أن نطلق عليه المستخدم المتوسـط Average user. ويعني هذا التعامل مع أفراد يفتـرض فـيهم إمـتلاكهم لخصائص مشتركة وموجودة في جميع الفئات المختلفة للقطاعات السوقية. والمشكلة التي تكمن في إتباع مثل هذا المدخل الذي يركـز علـى تطـوير خدمات تستهدف ذلك المستخدم المتوسط (الوسطي) هي عدم توافرعدد كبير من هؤلاء المستخدمين فى الأسواق. ويؤدي هـذا إلـى فـشل مثـل هـذه الإستراتيجيات في تحقيق الإشباع والرضا الكامل لأي قطاع سوقي تتعامـل معه المنظمة.

3- المركز الذهني المكمل Complementary Positioning:

يتمثل الدور الرئيسي للعديد من المنظمات غير الهادفة للربح في تقـديم الخدمات إلى هؤلاء الأفراد الذين لا يتم خدمتهم بـشكل مناسـب بواسـطة منظمات القطاع الخاص. وكنتيجة لذلك، يكون على المنظمات غير الهادفـة للربح أن تقوم بتكميل الجهود التي يقوم بها الآخرون, وليس منافستها. ومن هنا نلاحظ أن مهمة بناء المركز الذهني لها تتمثل فـي تحديـد القطاعـات السوقية غيرالمخدومة من قبل منظمات القطاع الخاص ، ثـم القيـام بعـد ذلك بتطوير البرامج التسويقية التي من شأنها تحقيـق الإشـباع لحاجاتهـا.

ومن ثم لن تستهدف هذه البرامج القطاعات السوقية الصغيرة التي غالباً ما تكون قطاعات مربحة. فعلى سبيل المثال، ترى المكتبة الموجودة بالجامعة نفسها ككيان مكمل للخدمات التي تقدمها المكتبات الأخرى وليس منافس لها.

* **القرارات الخاصة بالمنتج :** هناك ثلاثة إختلافات بين منظمات الأعمال والمنظمات غيرالهادفة للربح مرتبطة بقرارات المنتج , وتتلخص فيما يلي :

1- تعقد المنفعة Benefit Complexity: في الوقت الذي تتسم فيه مفاهيم المنتج بالبساطة مثل أن يقوم منتجع سياحي بإستخدام جملة " تمتع بالجمال والهواء النقي" أو أن يقوم منافس آخر بإستخدام جملة "الخيال على أرض الواقع" نجد أن المنظمات غيرالهادفة للربح تعمل في الغالب على تسويق سلوكيات أو أفكارمعقدة. والأمثلة على ذلك كثيره مثل الحاجة إلى تنمية وتطويرالعادات والسلوكيات الغذائية السليمة، وتشجيع الإقلاع عن التدخين ، والترويج لأفكارتنظيم الأسرة ، والمساعدة في الأعمال الخيرية. وبالتالى يلاحظ أن المنافع التي يستقبلها الفرد هنا تكون ذات طبيعة معقدة، وطويلة الأجل ، وغير ملموسة، ومن ثم تكون هناك صعوبة أكبر في توصيلها ونقلها وإقناع المستهلكين بها.

2- قوة المنفعة Benefit Strength: تتصف المنفعة التي تقوم بتقديمها العديد من المنظمات غيرالهادفة للربح بالضعف, أو بأنها منفعة غير مباشرة. فما هي المنافع المباشرة أو الشخصية التي تعود على الفرد عندما يقطع مئات الكيلومترات لتقديم بعض الأشياء التي يتبرع بها لدار أيتام، أو عندما يقوم بالتبرع بالدم لإحدى المستشفيات، أو عندما يطلب من جيرانه تمويل أو إعطاء معونات مالية أو عينية لحساب جمعية خيرية . وعلى العكس من ذلك فمعظم منظمات القطاع الخاص الخدمية يمكنها تقديم منافع مباشرة وشخصية لعملائها أثناء علاقات المبادلة التي تتم معهم.

3- التغلغل النفسي (السيطرة الفكرية) Involvement: تسوق المنظمات غيرالهادفة للربح أحيانا منتجات لا تنطوي إلاعلى درجة منخفضة جداً من التغلغل النفسي ، بمعنى أنها منتجات أو أفكار ذات سيطرة فكرية محدودة (مثل منع أومكافحة حرائق الغابات، والمحافظة على نظافة المكان). وقد نجدها في أحيان أخرى تعمل على تسويق منتجات ذات تأثير – تغلغل – نفسي مرتفع (مثل التطوع للمجهود الحربي أو الإمتناع عن التدخين). وتجدر الإشارة هنا بأن مدى التغلغل النفسي أو السيطرة الفكرية للسلع والخدمات التي تقدمها منظمات الأعمال الهادفة للربح يكون أقل إتساعا من ذلك المدى الذي تقدمه المنظمات غيرالهادفة للربح. إن هذا من شأنه أن يجعل من الأدوات الترويجية التقليدية أدوات غير مناسبة لتحفيزالأفراد لتبني كل من المنتجات ذات التغلغل النفسي المنخفض أو المرتفع لتلك المنظمات.

* القرارات الخاصة بالتوزيع :

تعتبر قدرة المنظمة غيرالهادفة للربح على توزيع عروض الخدمة الخاصة بها إلى مجموعات العملاء المحتملين وقتما وأينما رغبوا في الحصول عليها هي المتغير الأساسي في تحديد مدى نجاح تلك العروض الخدمية التي تقدمها. وتعتمد القرارات الخاصة بتوزيع الخدمة لبعض هذه المنظمات بشكل كبيرعلى التسهيلات الثابتة التي يجب توفيرها أثناء أداء الخدمة, مثل جميع التسهيلات التي يجب توافرها أثناء تقديم خدمة الترانزيت أو الانتظار في صالات المطارات (مثل خطوط السكك الحديدية التي تنقل عليها حقائب المسافرين، وعربات نقل المسافرين إلى أماكن الانتظار ... وغيرها من التسهيلات الأخرى). ويحدث هذا فى الوقت الذى لا تعتمد فيه العديد من المنظمات الخدمية غيرالهادفة للربح في أدائها لأعمالها على أي تسهيلات مادية ثابتة , مثل تلك المنظمات التي تقدم خدمات استشارية معينة . حيث نجدها لاتحتاج بالفعل إلا لمجرد مكان يلتقي فيه العملاء والخبراء الإستشاريين الذين سيقومون بتقديم تلك النوعية من الخدمات.

* **القرارات الخاصة بالترويج :**

تُمنع العديد من المنظمات غيرالهادفة للربح من الإعلان عـن خـدماتها سواء كان الإعلان صريحاً أو ضمنياً. وبالتالي فإن هذا من شأنه أن يعمـل على تقييد وتقليل الخيارات المتاحة للنـشاط الترويجـي لهـذه المنظمـات. ولا يتوقف الأمر هنا على مجرد وجود قيود يـتم فرضـها علـى بعـض المنظمات غير الهادفة للربح لممارسة النشاط الإعلانـي ، فهنـاك الـبعض الآخر من هذه المنظمات لا تملك ببساطة الموارد الكافيـة للإنفـاق علـى الإعلان، أو للإستعانة بخبراء في الترويج، أو لتعيين أفراد محترفين للقيـام بالنشاط التسويقي بصفة عامة. ويشير هذا إلى عدم إمتلاك تلك المنظمات إلا القليل من الأدوات والموارد الترويجية، الأمر الذى يجعلهـا تعتمـد علـى وتبحث عن بعض الآليات الترويجية المناسبة لتلك الإمكانات والظروف التى تعمل فى ظلها. ويمكن تلخيص تلك الآليات في الآتي:

- **المتطوعون من المهنيين:** غالباً ما تبحث المنظمات غيرالهادفة للـربح عن المهنيين في التسويق ، والبيع، والإعلان لمساعدتها في تطوير وتنفيذ إستراتيجيات الترويج. وفي بعض الأحيان تقوم الوكالات الإعلانية التي تتعامل معها هذه المنظمات بالتبرع بخدماتها في عملية المبادلة التي تتم بينهم بغية الحصول على بعض المنافع المحتملة في الأجـل الطويـل. فالخدمات التي يتم التبرع بها من قبل المهنيين والوكالات الإعلانية إلـى تلك المنظمات قد تساعد على خلق سمعة طيبة وصورة ذهنية جيدة عنهم بالشكل الذي يؤثر إيجاباً على الأعمال التي تقوم بها في المجتمعات التي تعمل داخلها.

• **أنشطة تنشيط المبيعات:** يتزايد الإعتماد على أنشطة تنشيط المبيعات التي تستخدم الخدمات الحالية أو أي موارد أخرى تمتلكها المنظمات غير الهادفة للربح بغرض إثارة الإنتباه وخلق الإهتمام بالعروض التي تقدمها تلك المنظمات.

• **الإعلان عن الخدمات العامة (PSA) Public Service Advertising:** وهوعبارة عن إذاعة ونشر أنباء يكون من شأنها الترويج للبرامج والخدمات العامة التي تقدمها المؤسسات الحكومية أو المحلية أوالتنظيمات غيرالهادفة للربح. وعلى عكس ما يحدث بالنسبة للإعلانات التجارية ، فإن الراعي لتلك الخدمات العامة لن يقوم بدفع مقابل الوقت أو المساحة التي يأخذها إعلانه، حيث غالبا ما تتبرع الوسيلة الإعلانية بتقديم تلك النوعية من الإعلانات مجاناً.

• **التراخيص:** إكتشفت بعض المنظمات غيرالهادفة للربح بأن الترخيص بإستخدام أسمائها وصورها يمثل طريقة فعالة ومؤثرة في الإتصال بأعداد ضخمة من الجمهور.

* **قرارات التسعير:**

هناك خمسة خصائص أساسية تميز قرارات التسعير في المنظمات غير الهادفة للربح عنها في المنظمات الهادفة للربح ، وتتمثل تلك الخصائص في الآتي:

• **أهداف التسعير:** يمثل العائد الهدف الرئيسي للتسعير في المنظمات الهادفة للربح. و لذلك يتم ترجمة ذلك التوجه بصورة أكثر تحديداً في صورة أهداف معروفة مثل : تعظيم الربح، أو تعظيم المبيعات، أو تحقيق معدل العائد المستهدف على المبيعات أو على الإستثمار. وفي المقابل يجب كذلك على العديد من المنظمات غيرالهادفة للربح أن تأخذ

أيضا في إعتبارها العائد الذي يمكن لها تحقيقه من وراء تسعير خدماتها, على الرغم من إقتصار هذه المنظمات على مجرد التطلع إلى تغطية تكاليفها سواء كان ذلك بشكل جزئي أو كلي أكثر من سعيها لتحقيق الربح بغرض توزيعه على حاملي الأسهم. وبالإضافة لذلك, فقد تسعى المنظمات غير الهادفة للربح إلى إعادة توزيع الدخل من خلال الضرائب والرسوم التي تقوم بتحصيلها أحياناً. بل الأكثرمن ذلك, حيث نجدها أحياناً تكافح لتخصيص الموارد بشكل عادل بين الأفراد أو الأسر أو عبر الحدود الجغرافية أو السياسية التي تعمل لخدمتها.

- **الأسعارغيرالنقدية:** لايقوم المستهلكون في الكثيرمن الأحيان- وبصفة خاصة في المواقف التي لا يتحقق فيها ربح – بدفع سعرأومقابل نقدي , ولكنهم يتحملون بدلاً من ذلك بعض التكاليف التي يطلق عليها **تكاليف غير نقدية**. وتظهر أهمية هذه النوعية من التكاليف مثلاً في مواقف معينة , مثل تلك التي قد نجد فيها أفراد مرشحين لإنتخابات معينة (مثل إنتخابات مجلس الشعب) يقومون بتقديم خدمات مجانية لبعض الفئات الفقيرة أوالمحدودة الدخل (تكاليف غير نقدية) في مقابل الحصول على أصواتهم الإنتخابية (تكاليف غيرنقدية أيضاً) . وتنطوي عادة تلك التكاليف غيرالنقدية على تكلفة الوقت ، والمجهود اللذان قد يتم إنفاقهما في موقف معين.

- **دفع مقابل الخدمة بشكل غيرالمباشر:** من أكثرطرق الدفع شيوعاً للقائمين على تسويق الخدمات المجانية مثل خدمات الشرطة، والإسعاف، والمطافئ ، والمتاحف هي طريقة الدفع من خلال الضرائب والرسوم التي يتم تحصيلها من المجتمع. وجدير بالذكرأن تلك الطريقة لا تمثل أحد الأشكال الشائعة الإستخدام في المنظمات التي تهدف للربح.

- **الفصل بين القائمين بالتمويل أو الدفع وبين المستخدمين:** عادة ما يتم تصميم العمل داخل الكثير من المنظمات (الخيرية) غير الهادفة للربح على أساس أن يكون هناك إنفصالية بين المتبرعين والممولين لأنشطة تلك المنظمات وبين المستفيدين من الخدمات التي يتم تقديمها .
- **التسعير بمستوى منخفض عن التكاليف:** ومن أمثلة ذلك قيام الجامعات الحكومية بتحديد مصروفاتها الدراسية بأسعار أقل من التكاليف الفعلية الخاصة بالإنفاق على الخدمات التعليمية التي تقدمها لطلابها.

الفصل الخامس

التسويق الداخلي

الأهداف التعليمية للفصل

يساهم الفصل الحالى فى تنمية المفاهيم والجوانب المعرفية التالية لديك :

- ماهية التسويق الداخلى .
- مراحل تنمية وتطور مفهوم التسويق الداخلي .
- العناصر الخمس الرئيسية للتسويق الداخلي .
- نموذج التسويق الداخلي .
- لماذا نقوم بالتسويق الداخلي؟
- كيف نمارس التسويق الداخلي ؟
- لمن نقوم بالتسويق الداخلي ؟ ما هو السوق الـداخلي الذي نتعامل معه؟
- تقسيم السوق الداخلى إلى قطاعات .

مقدمة :

تم تقديم مفهوم التسويق الداخلي لأول مرة منذ أكثر من ثلاثون عاما. وتحديداً من خلال بيري وآخرون سنة 1976، كأحد الحلول للمشاكل المتعلقة بتقديم خدمات ذات جودة مرتفعة وتتصف بالتماثل والتناسق في نفس الوقت. وعلى الرغم من النموالسريع للكتابات في مجال التسويق الداخلي، إلا أننا نلاحظ أن القليل جدا من المنظمات قد قامت بالفعل بتطبيق ذلك المفهوم في ممارساتها. وقد يرجع السبب في ذلك إلي عدم وجود إتفاق بصورة عامة على مفهوم موحد لما يعنيه التسويق الداخلي . وقد ساهم ذلك الخلط في الكتابات المتعلقة بهذا المجال إلى إثارة الكثير من التساؤلات الهامة في هذا الصدد مثل:

- ما الذي يعنيه التسويق الداخلي بصورة دقيقة؟
- ما الذي يقترحه التسويق الداخلي للقيام به؟
- كيف يتم القيام بممارسة ما يطرحه التسويق الداخلي من أنشطة ومهام؟
- من هم هؤلاء الأفراد الذين يمكن أن يقوموا بتنفيذ مقترحات وتوجهات التسويق الداخلي؟

وقد ساهم تعدد التفسيرات والتعريفات لماهية التسويق الداخلي في تنوع الأنشطة التي تم وضعها جميعا تحت مظلة ذلك المفهوم. كما أدي ذلك التباين في تفسير وتعريف هذا المفهوم إلى مواجهه العديد من الصعوبات عند القيام بتطبيقه وتبنيه بشكل واسع من قبل منظمات الأعمال. ولهذا سوف نقوم في هذا الفصل بتوضيح المقصود بالتسويق الداخلي، من خلال إستعراض التعريفات المختلفة التي تناولت هذا المفهوم بالتحليل، وبصورة يمكن من خلالها التعرف على العناصر الأساسية التي يقف عليها كفلسفة فكرية جديدة في مجال التسويق. ثم يتم التطرق بعد ذلك للإجابة على بعض التساؤلات

والقضايا التي تتعلق بأسباب القيام بالتسويق الداخلي، وكيفية ممارسته بطريقة فعالة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الذي يزعم بلوغها.

أولا- ماهية التسويق الداخلي:

يمثل التسويق الداخلي Internal Marketing مفهوما للتفرد والتميز بسبب إنخفاض عدد الشركات التي تطبقه بشكل يمكنها من زيادة فعالية النشاط التسويقي لها ككل . وتجدرالإشارة بأن مفهوم التسويق الداخلي قد بدأ في الظهور والإستخدام في الشركات ذات الطبيعة الخدمية كمحاولة لرفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها ، وبسبب الخصائص المميزة للخدمات والتي تجعلها ترتبط وبشكل كبيربالأفراد العاملين الذين يقومون على أدائها للعملاء أو المستهلكين الخارجيين. فولاء المستهلك لشركة معينة قد يزداد نتيجة إرتباطه بالعمالة التى تتعامل معه داخل هذه الشركة. الأمرالذي قد يكون من شأنه أن يؤدي إلى إقتران تكرار التعامل مع الشركات الخدمية بفريق العمل الذين يحصل منه المستهلكين على الخدمات التي يرغبونها. هذا وقد بدأ هذا المفهوم - التسويق الداخلى - فى الإنتشار والتطبيق بعد ذلك في الشركات الصناعية التي تقدم سلع ملموسة .

ويجب التأكيد هنا على ضرورة عدم التعامل مع مفهوم مثل التسويق الداخلي بشكل منفصل ومستقل عن المفهوم التسويقي بصفة عامة. فالمفهوم التسويقي- والذي ينطوي على ضرورة التوجه بالمستهلك، والتكامل بين الأنشطة الوظيفية للشركة، والتوجه بالربح في الأجل الطويل - إذا ماتم فهمه وتطبيقه بشكل سليم ومناسب، فأنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي يمكن لرجال التسويق الإعتماد عليها لتطبيق أي مفهوم أو فلسفة تسويقية فرعية آخرى مثل التسويق الداخلي. ويعنى هذا أنه بدون وجود فهم وتطبيق جيد للمفهوم التسويقي يصبح القيام بتسويق جيد سواء داخلياً أو خارجياً عملية صعبة إن لم تكن مستحيلة.

والآن يأتي الدور على تحديد المقصود بما يطلق عليه التسويق الـداخلي (IM). وعلى الرغم من وجود العديد من التعريفـات الخاصـة بالتـسويق الداخلي، والتي سيتم إستعراضها ومناقشتها بشكل تفصيلي في هذا الفـصل، إلا أننا نرى البدء بتعريف أساسي قدمة بيري وبارشورامان سنة 1991 (Berry and Parasuraman,1991:151) في كتاب تسويق الخـدمات: المنافسة من خلال الجودة. حيث أنهما يرا بأن التسويق الداخلي هـو " تلـك الوسيلة التي تعمل على تنمية ، وتحفيز, وإستبقاء الموظفين المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم ".

وبناءا على هذا، يمكن القول بأن التسويق الداخلي هو " فلسفة قائمة على التعامل مع الموظفين كمستهلكين ينبغي التعرف علـى وإشـباع حاجـاتهم ورغباتهم". ويمكن كذلك الإشارة هنا بـأن التـسويق الـداخلي هـو "تلـك الإستراتيجية التي تقوم على تشكيل وتكوين الوظيفة كمنتج يجب أن يتوافـق مع الإحتياجات الإنسانية للأفراد الذين سيقومون بشغلها وأداء المهـام التـي تنطوي عليها". وعلى الرغم من أن التعريف السابق هو تعريـف متكامـل وينطوي على العديد من نقاط التركيزعلى الموظفين وإحتياجاتهم، إلا أننا قد نستشعربأنه ينطوي في طياته على الكثير من ماتردده كتابات إدارة المـوارد البشرية وليس إدارة التسويق. ولذلك نجد أن البعض مثل رفيق وأحمد سـنة 1993 (Rafiq and Ahmad,1993) قد حاولا أن يظهرا الصبغة التسويقية للتسويق الداخلي بصورة أكبر من خلال التأكيد على إستخدام وجهة النظـر التسويقية عند القيام بإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة. حيث يتم النظـر إلى التسويق الداخلي بإعتباره عملية مبادلة داخلية بين المنظمة ومجموعـة الموظفين العاملين بها. وتتعلق تلك المبادلة بضرورة إيجاد الكفاءة للعمليات، والرضا للعاملين حتى قبل أن تتمكن المنظمة من النجاح في تحقيق أهـدافها

فيما يتعلق بأسواقها الخارجية. ويعني هذا ضرورة تبني المفهوم التسويقي الذي يركز على عنصر المبادلة سواء كنا نتعامل مع موظفين أومستهلكين خارجين. ومما لاشك فيه أن تفعيل ذلك يتطلب ضرورة تحريك المنظمة ككل من خلال الوظيفة التسويقية.

وبإستعراض عدد آخر من تعريفات التسويق الداخلي نجد أن تعريف جونسون وسيموير (Johnson and Seymour ,1985) يري أن التسويق الداخلي هو "ذلك النشاط الذي يقوم بخلق بيئة داخلية تقوم على تدعيم وغرس مفهوم التوجه بالمستهلك بين الأفراد العاملين"

كما قام جونسون وآخرون (Johnson, Scheuing and Gaida, 1986) بتعريف التسويق الداخلي على أنه "الجهود التي يجب على الشركة القيام بها تجاه جميع أعضائها بغرض إيجاد الفهم الكامل لرسالة الشركة وأهدافها,على أن يتم ذلك من خلال التدريب والتحفيزوالتقييم بغرض إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة".

أما جورج (Georg,1990) فقد عرف التسويق الداخلي على أنه "الفلسفة الخاصة بكيفية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال رؤية تسويقية.

ويمكن القول بأن التعريف الأم لتلك التعريفات هو ذلك التعريف الذي قدمه جرونروز سنة 1981 (Gronroos ,1981)، والذي أشار إلى التسويق الداخلي على أنه "بيع الشركة إلى الموظفين Selling the firm to the employees , والذين يجب أن يتم تحفيزهم بطريقة تمكنهم من التعامل مع المستهلكين وفقا لمفهوم التوجه بالمستهلك . ويشيرهذا التعريف إلى أهمية التركيزعلىغرس مفاهيم مثل التوجه بالمستهلك لدى الموظف بشكل يمكن أن يؤدى إلى إيجاد شركة موجهة بالكامل بالمستهلك, وموجهة كذلك بالكامل بالسوق . وقد حاول جرونروز في وقت لاحق (Gronroos, 1994) توضيح العناصر الأساسية لمفهوم التسويق الداخلي. حيث إفترض بأن التسويق

الداخلي للموظفين يمكن تحقيقة بشكل جيد من خلال تقديم خدمات مميزة لهم , والتعامل معهم بنفس آلية التعامل التي ينطـوي عليهـا مفهـوم التوجـه بالمستهلك. ويعنى هذا أن تفعيل ممارسة فلسفة التـسويق الـداخلي يتطلـب إستخدام الأنشطة التسويقية المتعارف عليها داخل منظمـات الأعمـال مـع الموظفين العاملين بها.

وفى نهاية هذا الجزء الخاص بإستعراض التعريفات المختلفة للتـسويق الداخلى , فقد يكون من المناسب أن يتم مناقشة التحفظات التى نراها علـى التعريفات السابقة , والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ركزت التعريفات السابقة بصورة أساسية على تطبيق التسويق الـداخلي بشكل خاص على شركات الخدمات ، على الرغم من إمكانيـة تطبيقـه أيضا على الشركات الصناعية.
- إفتقدت التعريفات السابقة إلى التنويه والإشارة لأهمية إحتواء التـسويق الداخلي على أنشطة الإتصال بالموظفين بالشكل الذي يمكنهم مـن أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية , وتعريفهم بالنتائج المترتبة على أدائهـم لتلـك الوظائف.
- ركزت التعريفات السابقة أيضا على معاملة الموظفين كمستهلكين , ومن ثم تجاهلت أهمية التعامل معهم كشركاء وليس كمستهلكين.
- لم تكشف التعريفات السابقة عن أهمية فهم الإختلاف بين مفهوم التسويق الداخلي وبين برامج التسويق الداخلي. حيـث يلاحـظ أن القليـل مـن الشركات هي التي قامت بالفعل بتنفيذ مفهوم التسويق الداخلي من خلال برامج فعلية. و جديربالذكر هنا بأن هذه الشركات هى تلك الشركات التي أدركت بالفعل تكلفة الوقت , والجهد , والمال التي تترتب علـى القيـام بمثل هذه البرامج ، والمنافع التي يمكن أن تحصدها جراء ممارستها لها.

ثانيا- مراحل تنمية وتطور مفهوم التسويق الداخلي:

يمكن لنا بعد إستعراض العديد من التعريفات التي حاولنا من خلالها الوصول إلى ماهية التسويق الداخلي, أن نقوم الآن بإستخلاص الأشكال والمراحل المختلفة التي ترصد لنا عملية تنمية وتطورهذا المفهوم عبر الكتابات التي تناولته بالتحليل خلال الثلاثون عاما الماضية. وبالفعل نستطيع رصد ثلاثة أشكال مختلفة يقف عليها التطور الفعلي الذي مر به مفهوم التسويق الداخلي وهى: مرحلة دافعية ورضا الموظف, ثم مرحلة التوجه بالمستهلك , وأخيرا مرحلة تنفيذ إستراتيجية الشركة وإدارة التغيير بها. وسوف نقوم فيما يلي باستعراض تلك المراحل بشيء من التفصيل.

المرحلة الأولى دافعية ورضا الموظف:

ركزت الغالبية العظمى من الكتابات خلال المرحلة الأولى لتطوير مفهوم التسويق الداخلي – وتحديدا كتابات بيرى وزملاؤه – على قضية دافعية الموظف ورضاه عن المنظمة والأعمال التي يقوم بها داخلها. ويكمن السبب الرئيسي وراء ذلك في الحقيقة التي ترى بأن جذورمفهوم التسويق الداخلي تنبع دائما من القناعة بضرورة الإهتمام بتحفيز العاملين والحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على إستعداد لبذل مزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي تقدمها شركاتهم . حيث أن الإعتماد فقط على زيادة درجة الآلية في العمليات , وعدم الإهتمام بالأداء غير المتماثل وغير المتناسق الذي قد يبديه الأفراد العاملين أثناء تقديم الخدمات للمستهلكين من شأنه أن يسبب تباين في مستوى جودة تلك الخدمات المقدمة إلى هؤلاء المستهلكين. وقد ساهمت مشكلة التباين في أداء الخدمة إلى تركيزالجهود التنظيمية على الإهتمام بالموظفين والعاملين بغرض الوصول إلى تقديم خدمة ذات مستوى مرتفع ومتسق من الجودة. ومن ثم بدأ الإهتمام بصفة عامة بقضية إثارة دافعية الموظفين للعمل وتحقيق رضاهم عن المهام التي يؤدونها

والتي تحتوى عليها وظائفهم داخل المنظمات التي ينتمون إليها . إذن فنقطة البداية لتفعيل هذا المفهوم تتمثل في ضـــرورة الإهتمـــام بتحقيـــق الإشـــباع والرضا للموظف , حيث يمكن إعتبار هذا الرضا بمثابة الترمـــومتر الـــذى نستطيع من خلاله قياس رضا المستهلك الخارجي فى الأسواق التي تستهدفها منظمات الأعمال .

ومن هنا بدأت الكتابات التسويقية تؤكد على ضرورة النظر إلى الموظفين بإعتبارهم مستهلكين داخليين , والتعامل مع الوظائف بإعتبارها منتجات يجب أن يتم تصميمها بشكل جيد لإرضاء وإشـــباع حاجـــات ورغبـــات هـــؤلاء المستهلكين الداخليين . وبناءاً على ذلك بدأت مجموعة أخرى من الكتابـــات بالإشارة إلى أهمية القيام بجذب , وإستبقاء , وتحفيز العمالة المتميـــزة ذات المستوى المرتفع من جودة الأداء. الأمر الذى جعل من تلك القضية عنـــصراً فارقاً في تمييز جودة الخدمات التي تقدمها تلك النوعية من الشركات عن مـــا يقدمه باقي منافسيها. وجدير بالذكر أن قبول فكرة التعامـــل مـــع المـــوظفين كمستهلكين قد أثار الكثير من الجدل حول مدى منطقية الفلسفة التى تقوم عليها تلك المرحلة, ولذلك ظهرت الكتابات التى بدأت تشير إلى عدد من المـــشاكل المحتملة التي قد يواجهها مفهوم التسويق الداخلي هنا. ويمكن تلخيص تلـــك المشاكل التي آثارها كل من رفيق وأحمـــد (Rafiq and Ahmed, 1993) في الآتي:

1- على عكس موقف التسويق الخارجي ، فإن المنتج (الوظيفة) الذي يـــتم بيعه إلى الموظفين هو في الحقيقة منتج قد لا يكونوا بحاجة إليه بـــنفس الشكل الذي يحتاج به المستهلك الخارجي منتج يقوم بشرائه فعـــلاً لـــسد حاجه غير مشبعه لديه. وقد يكون لدي بعض هؤلاء المـــوظفين أحيانـــا إتجاهات سلبية عن مدي المنافع التي سيحصل عليها جراء عمله في تلك الوظيفة أو الإنتماء بصفة عامة إلى هذه الشركة.

2- بخلاف ما يحدث في الموقف الخارجي مع المستهلكين ، فإننا قد نلاحظ في كثيرمن الأحيان بأن الموظفين لا يملكون حرية الإختيار بين المنتجات (الوظائف) التي يمكنهم إختيارها أو المفاضله بينها.

3- بسبب الطبيعة التعاقدية للتوظف ، فقد يصل العاملين في نهاية تحليلهم وتقيمهم إلى خلاصة مفادها بأنهم أجبروا على قبول منتجات ليسوا بحاجة لها , أو أنهم أضطروا إلى قبول منتجات لايرغبونها من أساسه.

4- يجب أن تأخذ الشركات في إعتبارها إرتفاع التكاليف المالية لتشغيل موظفين راضين عن جميع نواحي العمل بها.

5- وفي النهاية، فإن الرأي الذى يركزعلى التعامل مع الموظف كمستهلك من شأنه أن يثير تساؤل حول ما إذا كانت حاجات المستهلكين الخارجين يجب أن تكون لها الأولوية والسبق في الإشباع . أم أن الأولوية في إشباع الحاجات تكون للموظفين ،على أن تأتي حاجات المستهلكين الخارجين في المرتبة الثانية. فعلى سبيل المثال , نجد أن البعض يرى بأن العاملين هم الفئة (السوق) الأكثر أهمية بالنسبة لشركات الخدمة ، ومن ثم يكون من الضرورى إعطاء سوق العمالة الأولوية والسبق في الإشباع والإرضاء، الأمر الذي يجعل سوق المستهلك الخارجي يأخذ المرتبة الثانية من حيث الإهتمام. إن هذا من شأنه أن يؤدي إلى قلب أو مخالفة أحد الأركان الأساسية التي يقوم عليها المفهوم التسويقي، والذي يري ضرورة إعطاء السبق والأولوية لخدمة المستهلك الخارجي. وينقلنا هذا إلى الإنتقال بالحديث إلى المرحله الثانية لتنمية وتطورمفهوم التسويق الداخلي.

المرحلة الثانية التوجه بالمستهلك:

تشيرالخطوة الثانية في تطوير مفهوم التسويق الداخلي- والتي تمت من خلال جرونروز (1981) Gronroos – إلى ضرورة الإهتمام بالتواصل

والتفاعل الذي يتم بين الموظفين والعملاء أثناء تقديم وأداء الخدمة. ويعنى هذا تغلغل الموظف بشكل كبير في الخدمة التي يؤديها ، الأمر الذي يجعله في حالة تفاعل دائم مع العميل حيال تقديمه لها. ومن هنا ركز جرونروز على ما أطلق عليه **التسويق التفاعلي Interactive Marketing**، والذي يؤكد فيه على مسئولية الموظف الأساسية تجاه إشباع حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين. وقد أشار جرونروز إلى أن العلاقات التفاعلية التي تتم بين المشترى والبائع لن يقتصر تأثيرها فقط على قرارات الشراء وإعادة الشراء ، وإنما سيمتد تأثيرها بشكل قوى علي توفير الفرص التسويقية التي يمكن للشركة إستغلالها والإستفادة منها. ويتطلب إقتناص هذه الفرص وجود توجه بالمستهلك، وتوجه بالسوق، وأفراد عاملين لديهم عقلية بيعية مميزة. ومن هنا يركزمفهوم التسويق الداخلي على موظفين تتوافر لديهم الدافعية والوعي بحاجات المستهلك الذي يتم التعامل معه وخدمته. وتبعا لهذه الرؤية فلن يكون كافيا مجرد وجود موظفين لديهم الحماس والدافعية للعمل (مثلما إفترض مدخل بيري وزملاؤه) ، بل يجب أن يتصف هؤلاء الموظفين أيضا بعقليات بيعية جيدة "Salesminded". ولايقتصر الأمر هنا على هذا الحد ، حيث ستحتاج الخدمة إلى وجود تعاون وتفاعل بين كل من مقدمها ومستهلكها حتى يتم الوصول إلى تقديم خدمة جيدة وكفء. كما يؤكد جرونروز كذلك على أن مفهوم التسويق الداخلي يستلزم أيضا ضرورة وجود تكامل بين مختلف الوظائف الحيوية داخل الشركة لتفعيل علاقات مميزة مع المستهلكين . وكما سبق الإشارة في جزء سابق من هذا الفصل فقد.قام جرونروزسنة 1985 (Gronross, 1985) بتوسيع تعريفه الأصلي للتسويق الداخلي لينطوي - بالإضافة إلى ما قدمه - على ضرورة أداء أنشطة التسويق بشكل داخلي مع الموظفين العاملين بالشركات. وينقلنا هذا إلى رؤية أكثر شمولا للتسويق الداخلي يمكن تلخيصها في الأتي:

يمكن للمنظمات التي تنظر إلى الموظفين بإعتبارهم سوق داخلي أن تؤثر وتتعامل معهم بشكل كفء وفعال- بغرض إثارة دوافعهم للعمل مع المستهلكين بشكل واعي وموجه بالسوق ، وعقلية بيعية قادرة على التفاعل والتواصل – من خلال إستخدام التسويق كمدخل يركزعلى النواحي الداخلية التي قد تهتم بها أيضا معها إدارة مثل الموارد البشرية **Marketing-Like Internal Approach**، وكذلك عن طريق ممارسة الأنشطة التسويقية مع الموظفين داخل الشركات**Marketing-Like activities Internally**.

وأخيرا فقد أضاف جورج سنة 1990 (George ,1990) بعداً آخر للتسويق الداخلي يتمثل في إستخدام التسويق داخل الشركات كوسائل **Marketing-Like techniques** يمكنها تحفيز ودفع الموظفين والعاملين لتقديم وأداء الخدمة بعقلية بيعية تؤمن بمفاهيم التوجه بالسوق والتوجه بالمستهلك. ويلاحظ أن تلك الإضافة التي قدمها جورج قد جعلته يقترب من التعريف الذى أقترحه بيري وآخرون سنة 1981. حيث نجد أن كلا التعريفين لمفهوم التسويق الداخلي قد ركزا على الحاجة لإثاره دافعية الموظفين والتأكيد على إستخدام التسويق كوسائل لها القدرة على تحقيق ذلك.

وبصفة عامة, يتمثل الإختلاف الجوهري والحرج بين مدخل جرونروز ومدخل بيري وزملاؤه في كيفية التعامل مع الموظفين كمستهلكين، حيث يؤكد التعريف المفاهيمي لجرونروزعلى أهمية خلق فلسفة التوجه بالمستهلك الخارجى بين الموظفين ، فى حين يركزمدخل بيري وزملاؤه على مجرد إرضاء الموظفين وإثارة دوافعهم لكل خدمة يقومون بأدائها.

المرحلة الثالثة توسيع مفهوم التسويق الداخلى – تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير:

بدأت هذه المرحلة من خلال إتجاه عدد من الكتاب إلـى توضـيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ إستراتيجية الشركة. وقد كان وينتر Winter من أوائل الكتاب الذين نادوا بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كوسيلة لإدارة الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد قام وينتر بتعريـف التـسويق الداخلي كما يلي: "التسويق الداخلي هو تخطيط، وتعلـيم، وإثـارة دافعيـة العاملين تجاه تحقيق الأهداف المؤسسية, على أن يتم ذلك من خلال العمليـة التي تمكن الأفراد العاملين من فهم ، وإدراك ليس فقط قيمة البرنامج الـذي تقدمه الشركة ولكن أيضا معرفة دورهم في هذا البرنامج".

وتنظرتلك الرؤية إلى التسويق الداخلي كآلية للتنفيذ. حيـث يلاحـظ أن هناك تزايد فى القناعات التى ترى إمكانية إستخدامه كميكانيزم يساعد علـى تحقيق التكامل الوظيفي عبرالوظائف المختلفة الموجودة بالتنظيم. ومن هنـا يشيرجلاسمان ومكافي (Glassman and McAfee ,1992) إلى دورالتسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية وباقي الوظائف الأخـرى بالمنظمة، بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين فـي أي وظيفـة مـوارد تخص تلك الوظيفة التسويقية.

ويمكن القول بصفة عامة بأن هذا المدخل يري بـأن التنفيـذ الفعـال لإستراتيجيات أي شركة إنما يحتاج بالدرجة الأولى إلى جهود تسويقية داخلية تسعى إلى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بـين الوظائف المختلفة، وتحاول فى نفس الوقت إيجاد إتصالات داخلية جيدة تسهم فى تفعيل التنسيق اللازم بين هـذه الوظـائف. إن مثـل هـذه الإضـافات أو التوسعات على مفهوم التسويق الداخلي قد تجعـل منـه أداة لتنفيـذ أي إستراتيجيات تنظيمية بغض النظرعما إذا كانت موجهه إلى داخـل الـشركة

أو موجهه إلى خارجها. وتبعا لذلك، فإن التسويق الداخلي يتم النظـر إليـه كميكانيزم يمكنه :

- تخفـيض درجـة الإنعزاليـة بـين الأقـسام والإدارات المختلفـة (Martin,1992) .
- تقليل الصراعات التي قد تحدث بين أو داخل الوظائف التنظيمية .
- التغلب على المقاومـة للتغيـر (Darling and Taylor, 1989; Rafiq and Ahmed, 1993) .

أن هذا من شأنه أن يعمل على توسيع نطاق تطبيق مفهـوم التـسويق الداخلي ليشمل أي نوع من المنظمات والشركات سواء كانت تقدم خدمـة أو تنتج سلع مادية. كما تكشف لنا المناقشة الخاصة بهذه المرحلة إتساع نطـاق نشاط التسويق الداخلي بصورة أكبرمن مجرد تحفيزموظفى الـشركة تجـاه الإهتمام والوعي بمصالح المستهلك , ليشمل أيضا تحفيز وإثارة دافعية هؤلاء الموظفين غيرالدائمين (العمالة الموسمية التي تعمل لبعض وليس لكل الوقت داخل الشركة) نحو القيام بالسلوكيات التي قد يكون من شأنها تعظيم جـودة أداء الخدمة التي يتم تقديمها إلى المستهلكين النهائيين.

وقد أهتم رفيق وأحمد بأخذ ذلك النطاق الواسع في الإعتبار، الأمرالذى جعلهما يعرفا التسويق الداخلي(Rafiq and Ahmed ,1993) علـى إنـه "الجهود المخططة للتغلب على المقاومة التنظيمية للتغيير، وكذلك الجهود التي تسعي إلى إثارة دافعية الموظفين , وتحقيق التكامل بينهم بغرض الوصـول إلى تنفيذ أكثر فعالية لإستراتيجية الشركة ككل والاستراتيجيات الوظيفية لكل إدارة أو قسم داخلها ". ويؤكد مثل هذا التعريف على فكرة الحاجة إلى جهود التسويق الداخلي عند إجراء أي تغيير في إستراتيجية الشركة للتغلب علـى المقاومة ومحـاولات إبقـاء الأوضـاع التنظيميـة علـى مـاهى عليـه، ولتحفيزالموظفين تجاه السلوك المرغوب التى تنطوى عليـه الإسـتراتيجية

الجديدة. وأخيرا، يلاحظ بأن هذا التعريف لا يميل إلى تفضيل مفهوم التعامل مع الموظف كمستهلك ، ولكنه يؤكد بصورة أكبرعلى المهام والأنشطة التي تحتاجها الشركة للوصول إلى تنفيذ أكثر فعالية للتسويق والبرامج والوظائف الأخرى بالشكل الذى يمكن فى النهاية من تحقيق الأهداف المتعلقة بإرضاء المستهلك.

العناصرالخمس الرئيسية للتسويق الداخلي:

بناءا على مراجعة التحليلات والكتابات النظرية والتطبيقية لمفهوم التسويق الداخلي، فإنه يمكن لنا الآن الوصول إلى العناصر الخمس الرئيسية التالية للتسويق الداخلي:

(1) إثارة دافعية الموظفين وتحقيق رضاهم.

(2) التوجه بالمستهلك ، وتحقيق رضا المستهلك.

(3) التعاون والتكامل الوظيفي.

(4) إتباع المدخل التسويقي لتحقيق العناصرالثلاث السابقة.

(5) تنفيذ إستراتيجيات محدده للشركة ، وكذلك إستراتيجيات وظيفية محددة.

وتأسيساً على الإستخلاص السابق للعناصرأوالمعايير الخمسة التي تم طرحها وفقاً لمناقشة الكتابات السابقة في هذا الميدان ، فإنه يمكن إقتراح التعريف التالي لمفهوم التسويق الداخلي:

"التسويق الداخلي هو تلك الجهود المخططة والمبنية على إستخدام المدخل التسويقي (4) للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، ولتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي (3) بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لإستراتيجية الشركة وإستراتيجياتها الوظيفيه (5)، وبشكل يمكن فى النهاية من تحقيق رضا المستهلك (2) من خلال موظفين محفزين (لديهم الدافعية) وموجهين

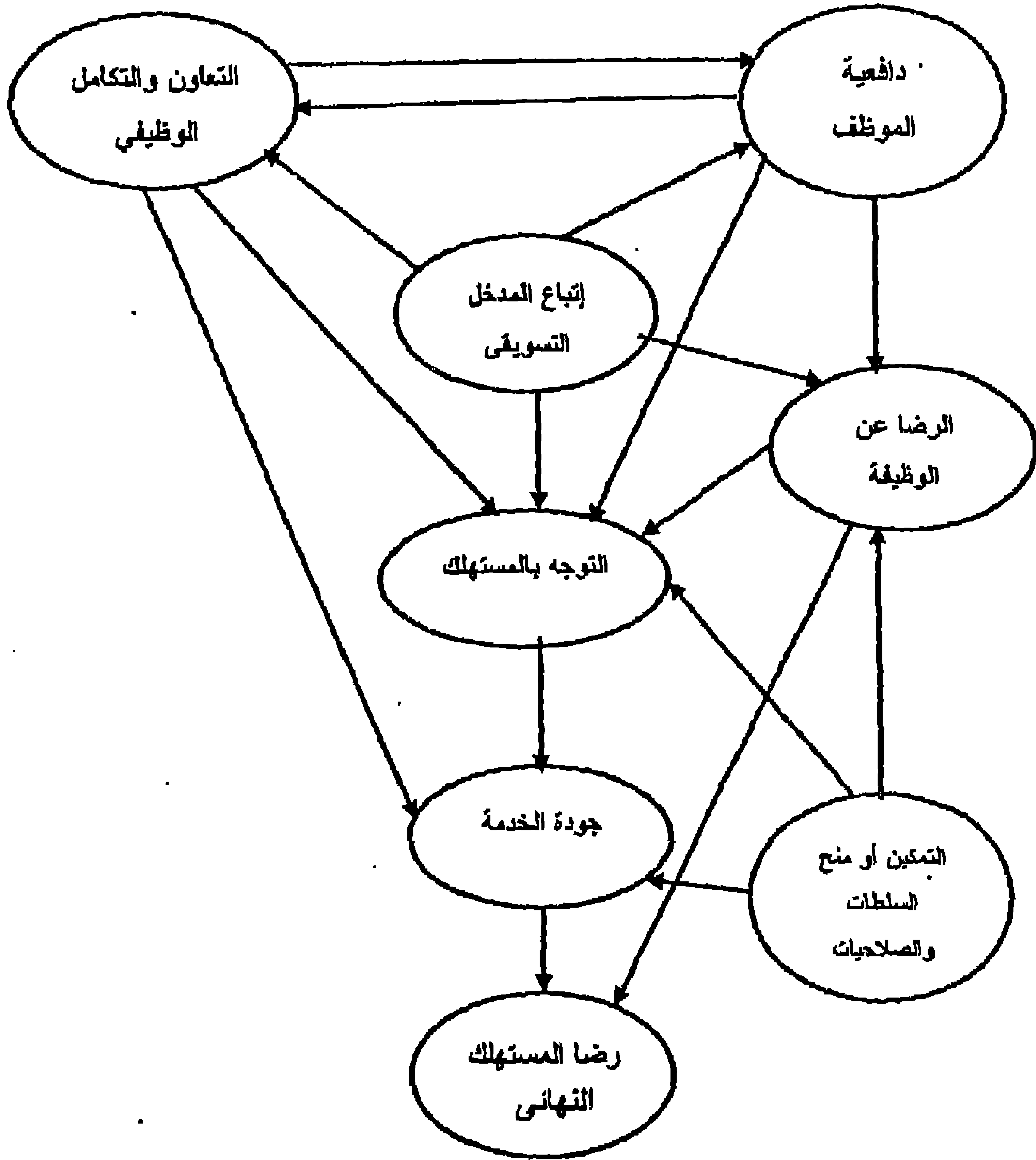
بالمـــستهلك (1). (Rafiq and Ahmed, 2000). (لاحـــظ أن الأرقـــام الموجودة بين قوسين تشير إلى المعايير الخمسة الرئيسية للتسويق الداخلي) .

نموذج التسويق الداخلي:

في الوقت الذي يتم فيه إستخدام المعايير الخمسة السابقة في تقييم مكونات التسويق الداخلي وتحديد ما يدخل وما لا يدخل فـــي نطاقـــه ، يكـــون مـــن الضروري أيضا توضيح كيف يمكن إستخدام هذه المعايير في التنفيذ الفعـــال لإستراتيجيات الشركة.

وإنطلاقا من التعريفات التي تم إستعراضها سلفا، وإعتمادا على الكتابات السابقة التي تم مراجعتها، فإن الشكل (5-1) يوضح نموذج للعلاقات المتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، وبين تنفيذ واحدة من الإستراتيجيات التنظيمية الهامة والتي تمثل قلب أو جوهر العمل داخل شركات الخدمة وهي إستراتيجية جودة الخدمة.

شكل (5-1) : نموذج التسويق الداخلي للخدمات



المصدر:

Rafiq, Mohmed and Ahmed, Pervaiz. K, (2000), Advances in the Internal Marketing Concept: Difinition, Synthesis and Extension, **Journal of Services Marketing** , vol. 14,No. 6, PP: 455.

ثالثا- لماذا نقوم بالتسويق الداخلي؟

قادنا الإستعراض السابق لمفهوم التسويق الداخلي ومكوناته إلـــى بنـــاء نموذج يمكن من خلاله التعرف على أسباب ممارسته، والإســـهامات التـــي يمكنه تقديمها على مستوى الشركة ككل. حيـــث تـــصب تلـــك الإســـهامات في رفع مستوى الأداء الكلى للشركة (تحسين جودة الخدمة المقدمة)، الأمـــر الذى يمكن فى النهاية من تحقيق الإشباع والرضا للمستهلك عن ما يتم تقديمه له من سلع وخدمات.

إن التساؤل السابق عن أسباب القيام بالتسويق الداخلي, يعنى أن ممارسة الشركة له لإرضاء وإسعاد عملائها سوف يؤدى حتما إلى إستمرارهم فـــي شراء منتجاتها. ويشيرهذا إلى إقتران ممارسة التـــسويق الـــداخلى بزيـــادة إحتمالات قيام المستهلكين بتكرار وزيادة حجم مشترياتهم, الأمر الذي ينعكس في النهاية في تحقيق جميع صورالنجاحات التى يمكن أن تنشدها أى شركة. ولذلك يرى كومبتون (Compton ,1987) بأن برامج التـــسويق الـــداخلي ماهى إلا أحد المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق النجاح للتسويق الخارجي. فعندما يحصل المستهلك الخارجي على سلعة أوخدمة أفضل بسبب مجهودات التسويق الداخلي , فإننا نجده يعود مرة أخرى للحصول على مزيد من تلـــك السلع أوالخدمات ، مما يتم ترجمته في النهاية في صورة تحقيق قدر أكبر من المبيعات والأرباح.

وتنطبق تلك الحقيقة على جميع أنواع الـــشركات أي كـــان حجمهـــا أو طبيعة نشاطها. فقد نجد ترجمة فعلية وفورية لها في الشركات والجهات التى تقدم خدمات مثل مكاتب المحاسبة والمراجعة، أو مكاتب المحاماه والخدمات القانونية، أو البنوك، أو سلسلة المطاعم التي تقدم خدمة الوجبات الـــسريعة. كما تنطبق تلك الحقيقة أيضا على الشركات الصناعية التي تقدم سلع ملموسة مثل شركة كريزلر لتصنيع السيارات، وشركة أبل للحاسبات الآلية. ليس هذا

فحسب بل تنطبق الحقيقة السابقة أيضا على المنظمات غيرالهادفة للربح مثل المستشفيات ، والمؤسسات الحكومية.

وتجدرالإشارة هنا بأن العكس قد يكون صحيحا تماما، فعندما لا تستطيع جهود التسويق الداخلي في تقديم خدمة أفضل للمستهلكين الخارجيين, عندئذاً يصبح كل جنيه وكل دقيقة يتم إنفاقها عليه ماهي إلا بمثابة خسائرمحققة أو ضياع للموارد دون أي مردود يبررالقيام به. ومن هنا يجب أن تحرص جميع الشركات - عند قيامها ببرامج التسويق الداخلي - على مراعاة بعدين في منتهى الأهمية وهما: الإدارة الجيدة للموارد البشرية , و تحقيق أفضل إشباع ممكن للمستهلك الخارجي.

وتكمن المشكلة-عند تطبيق مفهوم التسويق الداخلي أو التسويق الخارجي - في الرؤية الخاصة بالشركة، ومدى توافق تلك الرؤية مع هذه المفاهيم التسويقية. فعندما نمارس التسويق الداخلي يكون هدفنا المباشرهو تحسين أداء وظيفة التسويق الخارجي. ويبدأ ذلك عادة من خلال التعرف على حاجات ورغبات كل من المستهلكين الخارجيين والموظفين (المستهلكين الداخليين), ثم يتم إكتشاف أين ومتى يحدث تداخل أو تعارض بين تلك الرغبات والحاجات , وعندئذا يتم العمل على إزالة أسباب هذا التعارض بما يحقق في النهاية الإشباع والرضا لكلا الطرفين. فإذا كانت رؤية الإدارة غيرمتوافقة مع التوجه بحاجات المستهلكين الخارجيين أوغيرمتوافقة مع التوجه بخلق موظفين لديهم الدافعية والرضا عن أعمالهم بشكل يجعلهم موجهين بالمستهلك, عندئذاً تظهرالمشكلة ونكون بحاجة في البداية - وقبل تبنى أي نوع من البرامج التسويقية - إلى تغيير تلك الرؤية بصورة تجعلها تتوافق مع المفاهيم التسويقية التي نتحدث عنها.

رابعا- كيف نمارس التسويق الداخلي ؟

سوف نشرع هنا فى مناقشة الكيفية التى يمكن أن يتم من خلالها ممارسة التسويق الداخلي، وسيتم ذلك تحديدا بإستعراض نوعين من البرامج: برامج المشاركة في المبيعات، وبرامج المشاركة في المكاسب.

(1) برامج المشاركة في المبيعات Cross Selling Programs:

تمثل هذه البرامج طريقة يتم إستخدامها لتحقيق مبيعات من خلال أكثر من وحدة تنظيمية, أو من خلال أكثر من موظف. وتقوم فلسفة تلك البرامج على تنمية وتطوير الإستعداد والإمكانات البيعية لدى العاملين أياكان موقعهم الوظيفي. حيث يتم إثارة حماسهم ودافعيتهم للتوجه بالمستهلك، وللمشاركة في بيع عروض الشركة التي ينتمون إليها، وبناء علاقات جيدة وطويلة الأجل مع العملاء.

وقد تم تطبيق تلك النوعية من البرامج في مجال تقديم الخدمات المصرفية. حيث إعتمد البرنامج على إتاحة الفرصة لقيام أحد الأقسام التنظيمية داخل البنك ببيع بعض الخدمات نيابة عن أو بدلا من قسم تنظيمي أخر يقدم أساسا تلك الخدمات. مثل قيام قسم الخدمات المالية في البنك بأداء أو بيع بعض الخدمات التي يختص بها قسم أخر مثل قسم الإعتمادات المالية والمستندية. وتؤكد مثل هذه البرامج على تشجيع كل فرد داخل البنك للإجتهاد والسعى إلى بيع الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك , وتنمية وتطوير علاقات بيعية مميزة مع عملاء البنك.

وقد يتساءل البعض عن سرإستخدام هذا المفهوم تحديدا في مجال الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك. والإجابة يمكن تلخيصها في بعض الأسباب الهامة مثل:

- قد لا يكون العميل على علم أو دراية كاملة بجميع الخدمات التي يقدمها البنك. فمثلا قد نجده يحتاج قرض تجارى ولكنة لا يعرف كيفية الحصول على هذه الخدمة , وما هي الإجراءات التي يجب أن يقوم بإتباعها عندئذا.
- تميل الخدمات التي يتم تقديمها بواسطة البنوك لأن تكون نمطية وموحدة.
- إنخفاض إحتمالات ترك العميل للبنك في حالة وجود علاقة قوية تربطه بموظفي هذا البنك.

وعلى الرغم من أن البنوك قد تنفق وقت وجهد كبيرين لتنفيذ برامج المشاركة في المبيعات , إلا إن الربحية الخاصه بمثل هذه البرامج عادة ما تكون كبيرة أيضا. وتعتمد تلك البرامج في تنفيذها على تقديم حوافز مالية أو غيرمالية للموظف إذا ما إستطاع أن يقيم علاقات جيدة مع العملاء المربحين, وبالشكل الذي قد يترجم في النهاية في صورة فتح حسابات جديدة لعملاء حاليين أوعملاء جدد. إذن فالمشكلة هنا تتمثل في كيفية تحقيق التوازن المطلوب للتأثيرعلى كل من معنويات الموظف , وعلى الربحية الخاصة بفتح حسابات جديدة , وتحسين العلاقات مع العملاء الحاليين. والخلاصة أن مجهودات التسويق الداخلي مع الموظفين قد تسهم بشكل كبير في تحقيق النتائج المرغوبة من برامج المشاركة في المبيعات.

وعلى الرغم من المنافع التي يمكن حصدها من وراء هذه البرامج، إلا أن هناك بعض التحفظات التي يجب أن يتم أخذها في الإعتبارعند تبنى القيام بها، مثل ما يلي:

- من الحقائق الهامة التى يجب إدراكها في هذا الصدد هى عدم وجود فرص متساوية لكل الموظفين للإتصال بالمستهلكين الخارجيين والمحتملين، الأمر الذي قد يقودنا إلى عدم عدالة توزيع الحوافز والمكافأت التي يتم منحها وفقا لإفتراضات تلك البرامج.

- هناك حقيقة أخرى تشير إلى إستنكار وعدم إستعداد الكثيـرمن رجـال البنوك لمعاملتهم كرجال بيع، وحتى لو فرض توافر مثل هذا الإستعداد، فمن النادر أن نجد لديهم المعرفة والتأهيل المتعلقين بفنون البيع.
- تواجه الشركات التي تتبنى برامج المشاركة في المبيعات صعوبات كثيرة في عملية توزيع وتقسيم الحوافز.
- ينبغي على الشركات التي ترغب في ممارسة تلك النوعية من البرامج أن تقوم في البداية بتحديد التدريب المناسب الذي يجب توفيره وإتاحته لقوة العمل بها.
- تتطلب هذه البرامج إستكشاف لكيفية فهـم العـاملين لماهيـة التـسويق والأنشطة المرتبطة به. وللأسف فنادرا مانجد موظفين مؤهلين ولـديهم معرفة بالتسويق سواء كمفهوم، أو كممارسات ينبغي القيام بها. حيـث غالبا ما تنحصرمعرفتهم به في حدود كونه مجـرد الأنـشطة البيعيـة والإعلانية التي يتم القيام بها.

وعلى الجانب الآخر، فقد يكون من المناسب لنا الآن أن نتـساءل عـن الكيفية التى يمكن من خلالها إيجاد التصميم الجيد وطريقة العمـل اللازمـة لتنفيذ برامج المشاركة في المبيعات. تتطلب الإجابة على مثل هذا التـساؤل تحقيق ثلاثة عناصر جوهرية تتمثل في الأتي:

1-التدريب : ويعنى هذا تدريب الموظفين في جميع المستويات التنظيمية على معرفة ما تقوم به المنظمة، وكيف تقوم به. وتجدر الإشارة بأن التدريب هنا لا يعنى القيام بإجراء تكبير وظيفي، أو أننا نرغب أو نحاول دفع الفـرد للقيام بأداء جميع الوظائف الموجودة داخل الشركة. ولكن التدريب الذي نعنيه هنا هو ذلك التدريب الذي يمكن الموظفين من فهم ومعرفة جميع الخـدمات التي تقدمها الشركة, بالإضافة إلى تدريبهم على العمل معاً كشبكة واحـدة أو كفريق عمل متكامل. بحيث يتم تسليح هؤلاء الموظفين بكافة المعلومات التي

تمكنهم من إستعراض الخدمات تقدمها الشركة عند تعاملهم وتحدثهم أو إتصالهم بالمستهلكين الخارجيين. ويجب التنويه هنا أيضا بأن هذا التدريب الذي نتحدث عنه في هذا الصدد يجب ألا يتم من خلال المدرب المهني أو المتخصص، وإنما من خلال هؤلاء الأفراد الذين يقومون بالفعل بأداء الخدمة/الخدمات المراد تعريف باقي الموظفين العاملين بالشركة بها.

2- **تبنى وإلتزام الإدارة بالبرنامج** : حيث أن إقتناع الإداره العليا بمثل هذه النوعيه من البرامج من شأنه أن يساعد في نجاحها بشكل كبير.

3- **نظم التعويضات والحوافز الخاصه بالبرنامج** : يجب أن ينطوي البرنامج على نظم جيدة للتعويضات والحوافز بالشكل الذي يمكن من إثارة دافعية الموظفين بدرجة كافية لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة منه.

(2) برامج المشاركة في المكاسب Gain Shairing Programs:

وهى برامج تهدف إلى زيادة ربحية منظمات الأعمال , حيث يتم إحتساب المكافآت والحوافز للعاملين بناءا على مدى مشاركتهم في رفع الإنتاجية الكلية للمنظمة. وينظر الكثير من كتاب التسويق إلى برامج المشاركة في المكاسب على أنها تمثل الطريقة المثلى لتفعيل العمل الجماعي وتعظيم مخرجات الموظف وزيادة ربحية الشركة ككل , لأنها تكافئ الموظفين والعاملين على جهود العمل المشتركة التي يقومون بها. وبإختصار, فإن خطة المشاركة في المكاسب ماهي إلا خطة للمشاركة في الربح, حيث يتوقف إسهام الموظف في ربحية الشركة على مشاركة بقية زملاؤه من الموظفين. كما تجدر الإشارة بأن تلك البرامج قد بدأ ظهورها وتطبيقها في الشركات الصناعية.

وقد قام جراهام- مور (Graham-Moore,1990) بتلخيص بعض الشروط الرئيسية اللازمة لنجاح خطط المشاركة في المكاسب في الأتي:

- إمكانية قياس تكاليف العمالة الكلية والمتوسطة
- تحديد تكاليف العمالة المعيارية بالشكل الذي يمكن من إستخدامها كمرجعية مقارنة للوقوف علىالإنحرافات المحتملة في التكاليف الفعلية للعمالة.
- أن تكون نسبة قيمة المبيعات (أو قيمة الوحدات المنتجة) إلى تكلفة العمالة مستقرة نسبيا.
- عدالة السياسة الخاصة بتوزيع المكافآت والحوافز القائمة على المشاركة في المكاسب.
- وتشيرالشروط السابقة إلىأهمية توافرنظم كفء لمحاسبة التكاليف وطرق عادلة للرقابة على وتقييم أداء العاملين بالشكل الذي يمكن ترجمته في صورة نظم جيدة للتعويضات والحوافز.
- كما أشار بوليزن (Paulsen,1991) إلى ضرورة توافر أربع عناصر هي الالتزام، والبساطة، والإقناع، والإتصال.

واجمالاً، يمكن لنا الآن تلخيص مجموعة الظروف التي من شانها أن تساعد على نجاح برامج المشاركة في المكاسب في الآتي:

- يجب تصميم أي خطة بشكل يعكس التوجه بإحتياجات المستهلك .
- يجب أن يتم بناء نظم المزايا العينية والحوافز المادية على أساس خطط المشاركة في المكاسب.
- يجب ألا يتم النظر إلى المشاركة في المكاسب على أنها برامج للنجاة، فهي مجرد آليات إدارية تساعد على تحقيق النجاح.
- المشاركة في المكاسب ليست نظم للحوافز الفردية, وإنما هي نظم للتحفيزعلى العمل الجماعي.
- يتطلب تنفيذ خطط المشاركة في المكاسب برامج تعليمية تعمل على إيجاد الفهم الكامل لفلسفتها وطريقة تطبيقها من جانب موظفى الشركة.

- يجب أن تكون السنة الأولى لتنفيذ خطط المشاركة في المكاسب مجرد سنة تجريبية لهذا النظام.
- يجب أن يكون هناك إهتمام بتحسين جودة المنتجات كجزء من خطة رفع الإنتاجية الكلية للشركة.
- يجب أن يقتصر دور اللجان على النواحي الاستشارية، وليس إتخاذ القرارات.
- يجب أن يتم تشجيع الموظفين على المبادرة بتقديم إقتراحاتهم المتعلقة بالعمل، وعلى سرعة مناقشة تلك المقترحات.

وستحقق حتما تلك الشركات التي ستملك نظام جيد للمشاركة في المبيعات وللمشاركة في المكاسب مستويات مرتفعة من الربحية، ومن العائد على الإستثمار, ومن الإشباع والرضا لكل من عملائها وموظفيها.

وفى النهاية يشير بيرى وبارشورامان (Berry and Parasuraman,1991) إلى إمكانية تحقيق **الممارسة الفعالة للتسويق الداخلي** من خلال القيام بما يلي:

1- تعيين أفضل الأفراد المتاحين في سوق العمل, وإعطائهم الأجور والحوافز المادية التي تبقى عليهم في وظائفهم، وتمكن فى نفس الوقت من إستقطاب واختيار الأفضل دائما.

2- تزويد الأفراد العاملين برؤية الشركة بالشكل الذي يمكنهم من تحديد فلسفة وأهداف الوظائف التي يقومون بأدائها.

3- تجهيز الأفراد, وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وتحديثها بصورة مستمرة حتى يتسنى لهم أداء أدوارهم بشكل أفضل.

4- تمكين وتشجيع الأفراد من العمل كفريق واحد.

5- توفير الحرية، وعدم توقيع الجزاءات من أول مرة يحدث فيها الخطأ حتى لا يتم كبت أو وئد عمليات الإبتكار والمبادرة من العاملين قبل أن تبدأ.

6-توفير المقاييس والمكافآت الخاصة بالإنجاز، والسعي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.

خامسا-لمن نقوم بالتسويق الداخلي (ماهوالسوق الداخلي الذي نتعامل معه):

لايمثل مفهوم تقسيم السوق الكلي إلى قطاعات مفهوما جديدا في عالم التسويق. حيث يلاحظ أن السوق المستهدف -سواء كان السوق كله أو قطاعات معينة داخله - يمثل الأساس الذي يمكن للشركة أن تبنى عليه رسالتها في العمل. ويعرف **القطاع السوقي على أنه**" مجموعة المستهلكين الذين تسعى الشركة إلى بيع منتجاتها وخدماتها إليهم وتركيز جهودها عليهم". ولاتركزالكتابات الحديثة فقط على ضرورة تقسيم السوق إلى قطاعات لإختيارالبعض منها لتكون أسواق مستهدفة للشركة. وإنما تذهب لأبعد من ذلك ، حيث ترى أيضا ضرورة إعادة تقسيم وتجزيء - تفتيت - القطاعات السوقية بالشكل الذي يمكن من التعامل مع كل عميل أو مستهلك بإعتباره قطاع سوقي مستهدف وقائم بذاته. ولذا يشيرالبعض مثل بيبرس وروجرز (Peppers and Rogers ,1993) إلى ما يطلق علية **بالتسويق من طرف واحد إلى طرف واحد One-to-one Marketing**. ويشير إليه البعض الآخر **بالتسويق على أساس فردي Individualized Marketing**. حيث يكون البائع في حال تفاعل مباشر مع كل عميل محتمل بشكل يتيح تبادل الآراء والأفكار بينهما حول المنتج وجميع النواحي المتعلقة بالمعاملات, الأمر الذى يقودهما في النهاية إلى ما يطلق عليه **بشراكه المستهلك Share of Customer** وإذا عدنا مرة أخرى لموضوع فصلنا الحالي إلا وهو

التسويق الداخلي، فإننا نلاحظ إمكانية تطبيق نفس مفاهيم تقسيم السوق الخارجي إلى قطاعات عند القيام بوضع برامج التسويق الداخلي. وبالتالي نجد أنفسنا أمام أربعة مداخل أساسية لتقسيم مجتمع موظفي الشركة والعاملين بها إلى قطاعات:

- التقسيم الجغرافي Geographic Base .
- التقسيم الديموغرافي Demographic Base .
- التقسيم السيكوغرافي Psychographic Base .
- التقسيم السلوكي Behavioral Base .

1-التقسيم الجغرافي:

يعتبر هذا التقسيم من أقدم الطرق المستخدمة في التقسيم إلى قطاعات، ويفترض هذا المدخل أن إحتياجات وخصائص الأفراد تختلف من مكان لأخر. فالأفراد العاملين في وظيفة معينة داخل دولة ما قد تكون لهم حاجات متشابهة، ولكنها قد تختلف عن حاجات الأفراد في وظيفة أخرى داخل نفس الدولة أو تختلف عن حاجات الأفراد الموجودين بنفس الوظيفة ولكن في دولة أخرى. ويمكن تطبيق ذلك التقسيم بالنسبة للشركات التي تملك فروعا أو وحدات أعمال في عدة مناطق جغرافية مختلفة.

2-التقسيم الديموغرافي:

وهو يمثل التقسيم الثاني، ويعتبر أيضا من أقدم المداخل في تقسيم سوق المستهلك إلى قطاعات. ومن الخصائص الديموغرافية التي يتم التقسيم على أساسها: السن، والجنس، والديانة، والدخل. وعلى الرغم من أهمية هذا التقسيم بالنسبة للمستهلك الخارجي، فقد يبدو أقل إمكانية للإستخدام بالنسبة للتسويق الداخلي ، إلا إذا كانت هناك حاجة خاصة لإستخدامه مثل وجود خطة لتقاعد الموظفين عند فئات عمرية مختلفة. وتجدر الإشارة بأن إستخدام

هذا التقسيم قد يؤدى أحيانا إلى خلق المشاكل بدلا من الإسهام في إيجاد حلول للمشاكل المطروحة.

3-التقسيم السيكوغرافي (النفسي):

يستخدم هذا التقسيم بعض الأسس النفسية مثل نمط الحياة ، والقيم ، والإتجاهات، والعديد من الخصائص السيكولوجية الأخرى. ومن أشهر التقسيمات السيكوغرافية ذلك التقسيم المعروف بإسم مقياس VALS، وهو يجمع بين القيم Values وبين نمط الحياة الذي يعتاد علية الفرد Life Style. ويركز هذا المدخل لتقسيم السوق إلى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد ويعتقده، ومن ثم القيم التي يتمسك بها وتحرك سلوكه. كما يركزأيضا على طريقة معيشة الفرد وكيفية إنفاقه لأمواله على وسائل حياته، وهذا ما يكون في النهاية ما يطلق عليه نمط الحياة التي يعيشها الفرد.

4-التقسيم السلوكي:

يقوم هذا التقسيم على إفتراض مؤداه أن السلوك الذي حدث في الماضي هو أفضل مؤشر للتنبؤ بالسلوك المستقبلي. فالعميل الذي قام بالشراء أكثر من مرة خلال الفترات السابقة، يكون هو ذلك العميل الأكثر إحتمالا لتكرر الشراء منها مستقبلا، والعكس صحيح. كما يساعد التعرف على سلوك المستهلك في تفعيل دور الإتصالات التسويقية المتكاملة في تغيير هذا السلوك بالشكل الذي يتوافق مع مصلحة الشركة.

وقد يفيد هذا المدخل بالنسبة لتقسيم الموظفين إلى قطاعات عند القيام بممارسة التسويق الداخلي ، وبصفة خاصة عندما نقوم بتحديد المكافآت والحوافزالتي تناسب سلوك الأفراد العاملين، أو عند تخصيص الأفراد على الأعمال المختلفة، أو عند القيام بعمليات الإختيار والتعيين بشكل يزيد من فعاليتها.

وبصفة عامة، يجب على الإدارة أن تدرك حقيقة هامة فجواها أن الموظفين ليسوا متشابهين، ولن يستجيبوا بنفس الطريقة لنفس المثيرات التي يتعرضون لها في العمل، أو أثناء أدائهم لوظائفهم. وبالتالي فإذا أرادت الإدارة أن تقوم بالفعل بتطبيق برامج التسويق الداخلي ، فعليها عندئذاً تصميم برامج مرنة بالشكل الكافي لإيجاد مثيرات ومنافع مختلفة لمجموعات مختلفة من الموظفين تم تقسيمهم وفقا لمدخل معين من المداخل التي تم عرضها في تقسيم السوق إلى قطاعات. ويعني هذا ضرورة الإتصال - وبشكل مختلف- بكل مجموعة متجانسة من العاملين، وتحديد رسالة لذلك الإتصال بالطريقة التي تتوافق مع إهتمامات وخصائص تلك المجموعة . ومن هنا يؤكد الكثير من كتاب التسويق على أن التسويق الداخلي ليس كإدارة الموارد البشرية. فهو يطبق نفس مبادئ التسويق ولكن على الأفراد العاملين، وهذا ما لا تفعله إدارة الموارد البشرية. ومن هنا يجب أن تكون هناك محاولات مستمرة لتغيير اللغة التنظيمية بالشكل الذى يمكن من إرساء قواعد وأسس مفاهيم التسويق الداخلي . ويلاحظ أن نقطة البداية والإنطلاق للشروع في ذلك تتمثل فى تطبيق مفهوم قطاعية السوق على التنظيم الداخلي للموظفين.

الفصل السادس

التسويق العالمى

الأهداف التعليمية للفصل

يساهم الفصل الحالى فى تنمية وتطوير المفاهيم والجوانب المعرفية التالية:

- مناقشة الكيفية التى تؤثر بها نظم التجارة الدولية، والبيئات الإقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية على قرارات التسويق الدولية للشركة .
- مناقشة ثلاثة مداخل رئيسية لدخول الأسواق العالمية.
- شرح الكيفية التي تمكن الشركات من تعديل وتوفيق عناصر المزيج التسويقي لها لتتوافق مع الأسواق العالمية التي تزعم التعامل داخلها.
- تحديد الأشكال الثلاثة الرئيسية للمنظمات التي تمارس التسويق الدولي "العالمي".

مقدمة:

بعد أن تم التعرض للأساسيات المتعلقة بكيفية قيام الشركات بتنمية الإستراتيجيات التسويقية التنافسية والمكونات المختلفة لعناصر المزيج التسويقي بغرض بناء العلاقات مع المستهلك النهائي ومن ثم خلق وتوصيل القيمة له، يركز الفصل الحالي على بعض الإعتبارات والآليات التسويقية الأخرى التي من شأنها جعل العالم يبدو كسوق واحد. حيث تواجه معظم الشركات الآن – كبيرة كانت أو صغيرة، محلية كانت أو دولية –مجموعة من القضايا العالمية المرتبطة بتسويق منتجاتها وخدماتها فى أسواق الدول المختلفة التى تتحرك لخدمتها. الأمر الذي سيجعلنا نركز في هذا الفصل على مناقشة ست أنواع من القرارات التي يضطلع بإتخاذها رجال التسويق وهم بصدد التحرك نحو العالمية.

ولم تبد الشركات الكبيرة – وبصفة خاصة الشركات الأميركية – في الماضي إلا القليل من الإهتمام بالتجارة الدولية، حيث نجدها قد إقتصرت على القيام بالتصدير أحياناً لتحقيق بعض المبيعات الإضافية. وأستمرالسوق الكبير لتلك الشركات داخل حدود أوطانها. حيث اتصفت الأسواق المحلية بأنها أكثر أمانا ، ولاتتطلب من المديرين تعلم ومعرفة لغات أخرى، أو التعامل مع ظروف قد تبدو غريبة ومتغيرة أحياناً، أو مواجهة عوامل عدم التأكد الإقتصادية والسياسية والقانونية لبعض الأسواق، أو تعديل منتجاتهم بما يتوافق مع حاجات ورغبات شديدة التباين لمستهلكين مختلفين بدرجة كبيرة.

وقد تغير ذلك الموقف الآن تماما على الرغم من جميع تلك الظروف السابقة التى تم الإشارة لها. حيث تقلصت المسافات وأقترب العالم من بعضه البعض بدرجة كبيرة نتيجة ظهورالإتصالات واسعة النطاق، ووسائل النقل المتعددة، بالإضافة لسهولة التدفق المالي من مكان لآخر حول العالم.

حدث هذا فى الوقت الذى تزايدت فيه إحتمالات نجاح تنمية وتطويرمنتجات في دولة معينة، ثم قبولها بشكل كبيرجداً في دول آخري. مثل نجاح مأكولات ماكدونالدز الأمريكية، وسيارات بي أم دبليو الألمانية فى جميع الأسواق العالمية التى دخلت فيها واستهدفتها. وبالتالي فلن يكون غريبا أن نرى رجل أعمال مصرى يرتدى ملابس إيطالية الصنع ويقابل صديق إنجليزي في مطعم ياباني يقدم له فيه مشروبات روسية ومأكولات مكسيكية.

هذا وقد بدأ ظهور وتزايد ممارسات التجارة الدولية تحديدا منذ سنة 1969 ، حيث تضاعفت أعداد الشركات متعددة الجنسيات الموجودة في أغني 14 دولة في العالم أكثر من ثلاثة مرات لتقفز من 7000 شركة إلى 24.000 شركة. كما لوحظ زيادة حجم صادرات الشركات الأمريكية خلال الفترة مابين 1996 إلى 2006 بنسبة قدرت بـ51%.

وبالفعل نستطيع أن نرصد أسماء العديد من الشركات الأمريكية التي حققت وتحقق نجاحا تسويقيا واسعا لمنتجاتها عالميا مثل كوكاكولا، وماكدونالدز، وأي بي أم، وزيروكس، وجيليت، وكولجيت، وجنرال اليكتريك، وكاتربيلر، وفورد، وكوداك، وثري إم، وبونيج، وموتورولا، وغيرها من الشركات الأمريكية الأخرى التي صنعت من السوق العالمي سوقا خاصا بها. يحدث هذا في الوقت الذي تنتشر فيه أسماء لبعض الشركات العالمية الأخرى داخل السوق الأمريكي مثل سوني، وتويوتا، ونستله، ونوكيا، ومرسيدس، وباناسونيك. حيث تتعامل تلك الشركات أيضا بدورها مع السوق الأمريكي على أنه سوقا خاصا بها. كما يلاحظ أن هناك منتجات وخدمات أخري تبدو لأول وهلة بأنها أمريكية ولكنها في الحقيقة منتجات لشركات غير أمريكية مثل باسكن-روبنز للأيس كريم، وجنرال اليكتريك، وتليفزيونات RCA، وستوديوهات يونيفرسال. جديربالذكرهنا أيضا إتجاه حوالي ثلثي الشركات الأمريكية إلى العمل على مستوي عالمي،

أما الباقى فيبدو أنه في طريقه لذلك. وقد أشار أحد المحللين إلى أن شركة مثل ميشلان لصناعة إطارات السيارات تحقق 35% من أعمالها داخل الولايات المتحدة الأمريكية ، في حين تحقق شركة مثل جونوسون أند جونسون 43% من أعمالها خارج السوق الأمريكي. وتؤكد تلك الأمثلة والإحصائيات على أن نطاق عمل كل مدير قد أصبح العالم كله وليس سوقا معينا داخل دولة محددة.

وقد ازدادت درجة حدة وكثافة المنافسة العالمية في الوقت الحاضر بشكل كبير وملحوظ. فالشركات الأجنبية تقوم بتمديد أعمالها بشكل موسع داخل الأسواق العالمية ، كما أن الأسواق الوطنية لم تعد – أي كان حجمها – كبيرة بدرجة كافية لتحقيق أو للوصول إلى فرص جديدة. ولم يعد هناك إلا القليل من الصناعات التي يمكن القول بأنها في مأمن من المنافسة الأجنبية. وعلى الرغم من ذلك نجد أن بعض الدول ما زالت تحاول فرض قيوداً على واردات المنتجات الأجنبية داخل أراضيها بدافع حماية المنتجات المحلية لشركاتها الوطنية، ويجب التأكيد هنا على أن مثل هذه السياسات ستؤدي حتما إلى رفع تكاليف المعيشة، وحماية الشركات منخفضة الكفاءة. فأفضل طريقة تمكن الشركات من المنافسة هي أن تستمر في تحسين منتجاتها داخل أوطانها ، على أن تسعى جاهدة بعد ذلك إلى تمديد أعمالها وعملياتها داخل الأسواق الأجنبية التى يمكن لها دخولها وخدمتها.

وتجدر الإشارة هنا بأن الشركات التي تأخرت في تأمين نفسها والإضطلاع بخطوات جادة تجاه مخاطر العولمة قد فقدت فرص إستغلال نمو بعض الأسواق العالمية مثل أسواق غرب أوربا، وشرق أوربا، وأسواق عالمية أخرى كثيرة. ولن تقتصر خسارة الشركات التي تصرعلى الإستمرار في العمل داخل أسواقها المحلية لتوفير درجة أكبر من الأمان في أعمالها على مجرد خسارة فرص إمكانية الدخول إلى أسواق أخري، ولكننا سنجدها

تواجه أيضا مخاطر فقدان حتى أسواقها المحلية التي تعمل بها. فالشركات المحلية التي لم تعلم أي شيء عن المنافسة الأجنبية سوف تجد نفسها فجأة أمام هؤلاء المنافسين ينالون منها ومن الحصص السوقية الخاصة بها داخل أسواقها المحلية نفسها.

وعلى الرغم من حاجة الشركات الآن للعمل خارج أسواقها المحلية بصورة أكبرمن ذي قبل، إلا أن هذا لا يعني عدم مواجهتها للعديد من المخاطر. حيث تواجه الشركات التي تسعي للأسواق العالمية العديد من المشاكل الحرجة. وقد تظهرهذه المشاكل بصفة خاصة في بعض الأسواق التي تتصف بعدم وجود إستقرار سياسي أو إقتصادي (مثل إرتفاع معدلات التضخم والبطالة) ، الأمرالذي قد يكون من شأنه وضع قيود على عمل الشركات داخل هذه الأسواق. كما قد تقوم بعض الحكومات بوضع قوانين لتنظيم عمل الشركات الأجنبية لديها، مثل قيامها بفرض وجود شركاء وطنين، وتعيين عمالة وطنية ، بالإضافة إلى وضع قيود على تحويل أرباح هذه الشركات للخارج. ليس هذا فحسب ، بل قد تقوم العديد من تلك الحكومات بوضع الكثير من العوائق تجارية بغرض حماية صناعاتها المحلية. وأخيرا، يمثل الفساد أحد المشاكل الخطيرة التي تواجهها الشركات الدولية في العديد من الدول التي تنتشر فيها الكثير من الظواهر السلبية مثل الرشوة والمحسوبية، وغيرها من الأمراض الإجتماعية والسياسية .

وعلى الرغم من تلك المشاكل التي تواجهها الشركات عند تحركها لدخول الأسواق الخارجية، فلم يعد قيامها ببيع منتجاتها داخل صناعات عالمية خيارا يمكن أن تقبله أو ترفضه . وهذا يعنى أن الخيار الوحيد المتاح أمام تلك الشركات هو قيامها بتدويل عملياتها بشكل يمكنها من الوصول إلى تلك الصناعات والأسواق العالمية.

وتعرف **الصناعة العالمية** Global Industry بأنها "تلك الصناعة التي تتأثر فيها الأوضاع التنافسية للشركات داخل الأسواق المحلية أو القومية بما يحدث من تغيرات ومستجدات على الساحة العالمية". أما **الشركة العالمية** Global Firm فتعرف على أنها "تلك الشركة التي تستطيع من خلال عملها في أكثرمن دولة أن تفوز بمزايا تسويقية ، وإنتاجية، ومالية ما كانت لتتاح لها لو أقتصر نشاطها على العمل داخل أسواقها المحلية فقط .

ويمكن القول بأن **الشركة العالمية** هي تلك الشركة التى تنظر للعالم كله علي أنه سوق واحد، الأمر الذى يجعلها تسعى بكل السبل إلى القضاء على جميع أنواع العوائق الإقتصادية والسياسية، وتخطى كافة الحدود الجغرافية بين الدول. يحدث هذا في الوقت الذي تجتهد فيه أيضاً بكل الطرق لزيادة رأسمالها ، وتدبير إحتياجاتها من المواد الخام ومكونات التصنيع من أى مكان أو من أى مصدرتوريد مناسب، ودخول الأسواق أينما كانت تستطيع أداء وظيفتها بشكل أفضل. ويؤكد هذا على توافر قدرة كبيرة لتلك الشركات العالمية على الفوز بالعديد من المزايا في حالة تمكنها من تخطيط ، وتنفيذ ، وتنسيق أنشطتها علي أسس عالمية سليمة. كما أن هذا لايعني بالضرورة إلزام الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم بأن تؤدى أعمالها في عدد كبير من الدول المختلفة حتى يمكن أن يشار لها بالنجاح. حيث يمكن لتلك الشركات أن تمارس عملياتها عالميا ولكن علي مستوى قطاعات سوقية صغيرة.

وفي الحقيقة، فإن توافر الإمكانية للشركات – أى كان حجمها أو طبيعة نشاطها – لتسويق أنفسها ومنتجاتهاعبرالإنترنت قد فتح لها الطريق لدخول الأسواق العالمية بصورة أسهل بكثيرمن ذى قبل سواء كانت تنوى ذلك أو لاتنويه. ويشيرهذا أيضا إلى أن العالم أصبح بالفعل صغيراً بالشكل الذي

فرض معطيات ومعايير المنافسة العالمية علي جميع أنواع الشركات سواء كانت كبيرة أوصغيرة . ويعنى هذا فى المقابل ضرورة تبنى الشركات لفلسفة العمل بجدية لتقييم وبناء المكانة والمركز الذهنى المناسب لها داخل تلك الأسواق العالمية.

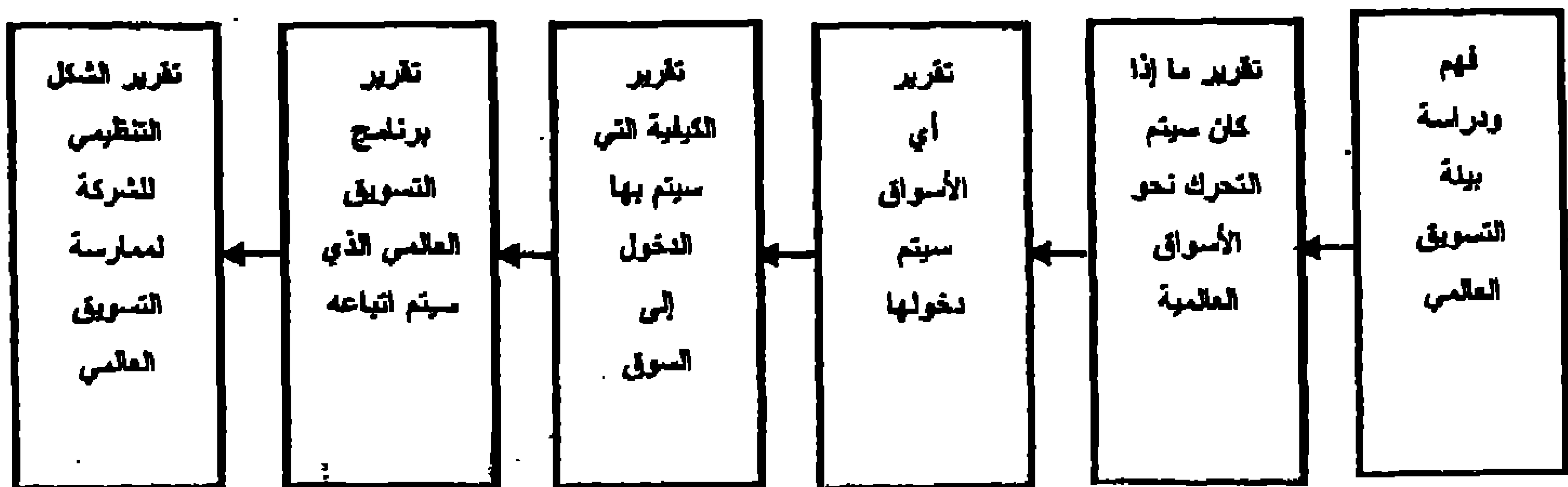
إن هذا التحرك السريع نحو العولمة يجعل من الضرورة بمكان أن تقوم جميع الشركات بالإجابة علي بعض الأسئلة الهامة مثل:

- ما هي المكانة السوقية التي يجب علينا فى البداية محاولة بنائها في الداخل "الأسواق المحلية" ؟
- من هم منافسينا حول العالم ؟
- ماهي إستراتيجيات هؤلاء المنافسين وماهي مواردهم المتاحة حاليا؟
- أين يمكن تقديم منتجاتنا ؟
- ماهي إستراتيجيات التحالف الإستراتيجى التي يمكن لنا تكوينها مع شركات آخرى حول العالم؟

القرارات الرئيسية للتسويق العالمى :

يشير الشكل رقم (6-1) إلى ستة أنواع من القرارات الرئيسية التي تواجه الشركة وهي بصدد تحركها لممارسة التسويق العالمي لمنتجاتها. وسوف نقوم بمناقشة كل قرارمن تلك القرارات بصورة تفصيلية فيما يلي:

شكل رقم (6-1) : القرارات الرئيسية للتسويق العالمى



أولا – فهم ودراسة بيئة التسويق العالمي:

يجب على الشركات أن تحاول فهم بيئة التسويق العالمي قبل أن تتخذ قرار العمل على مستوى دولي. حيث يلاحظ حدوث تغيرات هائلة في تلك البيئة خلال العشرين سنة الأخيرة ، وقد أنطوت تلك التغيرات على الكثير من الفرص والمشاكل الجديدة. ونتاجا لذلك ظهر مايمكن أن نطلق عليه إقتصاد عالمي واحد، أعقبه حدوث نمو سريع في حجم التجارة والإستثمارات العالمية. كما ظهرت العديد من الأسواق الجذابة في أوربا الغربية ، وأوروبا الشرقية، والصين، وروسيا، وأماكن أخرى عديدة بالعالم. كما أنه لم يصبح خافيا على أحد ذلك النمو الدراماتيكي لعدد كبيرمن العلامات العالمية في كافة المجالات مثل مجال صناعة السيارات، و صناعة الأغذية، وصناعة الملابس، وصناعة الإلكترونيات، وصناعة الحواسب الآلية، وصناعة البرمجيات، وغيرها من الصناعات الأخرى.

نظام التجارة الدولية The International Trade System:

يجب على الشركات التي تتطلع للعمل خارج أسواقها أن تبدأ في فهم كل مايتعلق بنظام التجارة الدولية. فعندما تقوم الشركة بالبيع إلى دولة أخرى ، فإنهاعادة ما تواجه بمجموعة من القيود التجارية. ومن أكثر تلك القيود شيوعا **القيود الجمركية Tariff**، وهي عبارة عن الضرائب التي تفرضها الحكومات الأجنبية على بعض الواردات إليها من منتجات معينة. حيث يتم تصميم نظام التعريفة الجمركية بالشكل الذي يساهم في رفع العوائد المحصلة منه ، وتحقيق الحماية اللازمة لمنتجات الشركات الوطنية. وقد تواجه الشركات المصدرة قيودا تجارية أخرى مثل **نظام الحصص Quota**، وهو نظام يضع قيودا على كمية السلع المستوردة التي يتم قبولها من المنتجات المختلفة. ويتمثل الغرض الأساسي لهذا النظام فى حماية الصناعة المحلية

وما يرتبط بذلك من مشاكل البطالة والتوظف. وقد يصل الأمر في بعض الأحيان إلى فرض حظر على الإستيراد **Embargo** ، وهو نظام يعمل على منع دخول بعض أنواع السلع المستوردة بشكل كامل، الأمر الذي يجعله نظام أكثر قدرة على الحماية من نظام الحصص. وبالإضافة إلى القيود التي تم ذكرها فيما سلف ، فإن الشركات الدولية قد تواجه بأنواع أخرى من القيود مثل **نظم الرقابة على المبادلات Exchange Controls**. وهي عبارة عن القيود الحكومية التي يتم فرضها على كل من حجم ومعدل تكرار المبادلات الأجنبية مع الدول الأخرى. كما يلاحظ أن الشركات قد تواجه أيضا ببعض **القيود التجارية غير الجمركية Non Tariff Trade Barriers**، وهي **عوائق غير مالية Non Monetary Barriers** تعترض تدفق المنتجات الأجنبية. مثل تلك القواعد التي يتم وضعها لمواجهة عروض الشركات الأجنبية ، كأن يتم وضع معايير للمنتج – الذي يتم قبوله – تختلف عن الخصائص والملامح التي تقدم بها الشركات الأجنبية منتجاتها.

وتجدر الإشارة هنا إلى قيام اليابان بتقديم واحدة من أكثر الطرق فاعلية في وضع قيود على دخول المصنعين الأجانب إلى أسواقها المحلية ، وتعرف تلك الطريقة **"بالإختلاف أو التفرد" Uniqueness**. وقد تم تطبيق تلك الطريقة على منتجات ومستحضرات التجميل، حيث أدعت الحكومة هناك بأن الجلد الياباني هو جلد مختلف Japanese Skin is Different. الأمر الذي فرض على شركات مستحضرات التجميل الأجنبية ضرورة قيامها بإختبارمنتجاتها الموجهة إلى اليابان قبل بيعها هناك. ومثلما تم تطبيق تلك الطريقة على مستحضرات التجميل فقد تم الإعتماد عليها أيضاً لوضع قيود على إستيراد الكثير من المنتجات الأخرى. فعلى سبيل المثال ، يقول اليابانيون بأنهم لا يملكون إلا معدة صغيرة لاتستوعب الكثير من الفواكة وتفضل فاكهة اليوسفي مثلا، الأمرالذي وضع قيودا على الواردات الأمريكية

من البرتقال. وقد نرى مثالا آخرعلى تلك الطريقة عندما نجد أن اليابانيين يقولون بأن لديهم ثلج مختلف، الأمر الذي يفرض معه أن تكون التجهيزات الخاصة بالتزلج هناك مختلفة أيضا.

وعلى الجانب الآخر لتلك التعقيدات والقيود ، فإن هذا لايخفى وجود العديد من العوامل والقوى الأخرى التي تساعد على وتسهل من ممارسة التجارة بين الدول المختلفة. ومن أمثلة ذلك نجد **الإتفاقية العامة للتعريفة الجمركية والتجارة The General Agreement on tariffs and trade** ، وكذلك العديد من أشكال الإتفاقيات الإقليمية للتجارة الحرة بين الدول.

منظمة التجارة العالمية وإتفاقية الجات The World Trade Organization and GATT:

يمكن القول بأن الإتفاقية العامة للتعريفة الجمركية والتجارة والمعروفة باسم "**إتفاقية الجات**" قد بدأ ظهورها والترويج لها منذ حوالي 55 عاما مضي بغرض تقليل الضرائب الجمركية وقيود التجارة الدولية الأخرى. وقد بلغ عدد جولات المفاوضات التي تمت للوصول إلى الشكل النهائي لها حوالى 8 جولات منذ أن بدأ الشروع في وضعها سنة 1948 . هذا وقد وصل عدد الأعضاء الذين قاموا بالتوقيع علي تلك الإتفاقية حتى الآن 144 دولة إستهدفوا إجراء محاولات من شأنها تقليل العوائق التجارية ، ووضع قواعد جديدة لشكل التجارة الدولية . وقد أمكن تقليل متوسط الضرائب الجمركية العالمية على السلع المصنوعة من 45% إلى حوالي 50% وذلك في السبع جولات الأولى من تلك المفاوضات . أما بالنسبة للمفاوضات النهائية الحديثة لإتفاقية الجات والتي تمت في أورجواى فقد إستغرقت 7 سنوات قبل أن تصل إلى الشكل النهائي لها سنة 1993. وقد ساهمت تلك الجولة الأخيرة في

تحقيق نمو طويل الأجل للتجارة العالمية، حيث تم تخفيض الضرائب الجمركية على السلع العالمية المتبقية بنسبة بلغت 30%. وقد ساعد ذلك على صعود حجم التجارة العالمية للسلع بنسبة زادت عن 10%، أي ما يقرب من 270 بليون دولار حتى سنة 2002. ويلاحظ أن الاتفاقية الجديدة قد قامت بتوسيع نطاق إتفاقية الجات حتى أصبحت تغطي التجارة في السلع الزراعية، بالإضافة إلى التجارة في مدى آخر واسع من الخدمات. كما إهتمت الإتفاقية النهائية أيضاً بإيجاد حماية دولية لحقوق النشر والطبع، والعلامات التجارية ، وبراءات الإختراع، والأشكال الأخرى لحقوق الملكية الفكرية.

وبالإضافة إلى تقليل العوائق والقيود التجارية ووضع معايير دولية للتجارة، فقد ترتب على الإتفاقية التي تمت في أورجواى القيام بإنشاء ما يسمى **بمنظمة التجارة العالمية (WTO)** بغرض تنفيذ وتدعيم قواعد إتفاقية الجات التي تم وضعها. وتتمثل أحد المهام الرئيسية الأولى لتلك المنظمة في إستضافة المفاوضات الخاصة بالإتفاقية العامة للتجارة في مجال الخدمات، والتي تتضمن المعاملات التجارية العالمية للخدمات المصرفية والخدمات الأمنية والخدمات التأمينية. وبصفة عامة ستعمل منظمة التجاره العالمية كمظلة لتغطية تنفيذ بنود إتفاقية الجات، وللوصول أيضا إلى إتفاقية عامة للتجارة في مجال الخدمات، وكذلك للوصول إلى أي إتفاقية مشابهة يكون من شأنها حماية حقوق الملكية الفكرية. كما ستقوم تلك المنظمة بدور الوساطة بين هؤلاء المدافعين عن إتفاقية الجات وأولئك المناهضين لها. ويجتمع صانعو القرار لمنظمة التجارة العالمية مرة كل عامين لمناقشة كل ما يتعلق بالإتفاقية. وقد تم إجراء أخر إجتماع من هذا النوع في الدوحة بدولة قطر في أواخر عام 2001 .

المناطق الحرة الإقليمية للتجارة Regional Free Trade Zones:

قد يتوافر لبعض الدول مناطق تجارية حرة ، كما قد يـتم إنـشاء مـا يسمي بالمجموعـات الإقتـصادية Economic Communities. وهـي عبارة عن "مجموعة من الدول يتم تنظيم العمل فيما بينها لتحقيـق بعـض الأهداف العامة للتجارة الدولية". ومن أمثلـة تلـك المجموعـات الإتحـاد الأوروبي European union (EU) والذي تم تكوينه سنة 1957. ويطلق علي هذا الإتحاد السوق العام Common Market ، حيث يتم التعامل مع السوق الأوروبي كله علي أنه سوق واحد. ويتم ذلك من خلال تقليل الحواجز والعوائق بين دول الإتحاد الأوروبي، بالشكل الذي يسهل من تحقيق التـدفق للمنتجات، والخدمات، والأموال، والعمالة بين الدول الأعـضاء فيـه. كمـا يضطلع هذا الإتحاد بتنمية السياسات الخاصة بالتجارة مع غيرالأعضاء مـن الدول الأخرى. ويمثل الإتحاد الأوروبي اليوم واحد من أكبرالأسـواق فـي العالم، فهو يتكون من 15 دولة عضو، كما يشتمل علي أكثر من 374 مليون مستهلك ، وتبلغ نسبة صادراته حوالي 20% من صادرات العالم كله. وهناك تحضير وإعداد لضم 13 عضو جديد من دول أوروبا الشرقية والجنوبيـة، ومن ثم يتوقع أن يزداد عدد الدول الأوروبية الأعضاء خلال العـشرسنوات القادمة ، حيث يمكن أن يضم هذا الاتحاد أكثر من 450 مليون شخص فـي 28 دولة عضو.

ويساهم الإتحاد الأوروبي في تقديم عدد هائـل مـن فـرص التجـارة للشركات الأمريكية وغيرها من الشركات الأخرى غيرالأوروبيـة. وعلـي الرغم من ذلك، فوجود مثل هذا الإتحاد قد نجده يساهم فى ظهور العديد من التهديدات العالمية للشركات التى تنتمى إلى دول أخرى بخـلاف أعـضائه. حيث يمكن أن يؤدى تزايد درجة التوحد بين أعضائه إلى نمـو الـشركات الأوروبية بشكل كبير، الأمر الذي سيكون من شأنه زيادة قدراتها التنافـسية

بصورة هائلة يصعب معها فى نفس الوقت مجاراتها مـن قبـل الـشركات الأخرى العالمية. ومن أهم الإعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان هنا هو أن إنخفاض القيود والحواجز داخل أوروبا سيكون من شأنه أيضا أن يخلـق حواجز ضخمة ومنيعة خارجها.

ولكن لايجعلنا هذا نغفل حقيقة هامة تشيرإلى بطئ التقدم الذى تم تحقيقه نحوالوحدة الأوروبية المزعومة ، ويشكك البعض في إمكانية تحقيـق هـذا الإتحاد بصورة كاملة. وعلي الرغم من ذلك ففـي 1 ينـاير1999 قامـت 11 دولة عضو من مجموع 15 بالإضطلاع بخطوة هامة تجاه الوحدة، وقد كان ذلك من خلال تبنيها وإستخدامها "**اليورو euro**" كعمله عامة لدول هذا الإتحاد. وفي يناير 2001 ، أصبحت اليونان العضو رقم 12 ممن تبنوا عملة اليورو في معاملاتهم. ويلاحظ أن تبنى إستخدام اليورو سوف يعمـل علـي تقليل الكثير من مخاطر المعاملات المرتبطة بأداء ممارسات الأعمـال فـي أوروبا ، كما أن من شأنه أيضا أن يزيد من جاذبية أسواق بعـض الـدول الأعضاء والتي لم يكن لديها عملات بنفس درجة القوة التي حظي بها اليورو كعملة أوروبية عامة. وبالإضافة لذلك ، فإن توحيـد العملـة بـين الـدول الأعضاء لذلك الإتحاد من شأنه أن يساهم في إحكام الغلق الخارجي لـدخول هذا السوق ، فى الوقت الذى يسلط فيه الضوء بصورة أكبر على الإختلافات التى قد تكون موجودة في التسعير والتسويق من دولة إلى دولة أخرى.

ومن وجهة النظر التسويقية، لن تؤدى محاولات خلـق المجموعـات الإقتصادية إلى خلق موازى لسوق متجانس حتى مع تبنى اليـورو كعملـة عامة موحدة . فمع وجود 15 لغة مختلفة، ومع وجود تبـاين فـي أنمـاط الإستهلاك الوطنية داخل كل دولة، فلن يكون من المتوقع أن يعبر ويتجـاوز هذا الإتحاد الأوروبي 2000 عاماً من الإختلافات التقليدية بين دول أوروبـا

ليحل محلها ما يمكن بأن نسمية "بالولايات المتحدة الأوروبيـــة" United States of Europe.

فعلي الرغم من محاولات التخلص من الحواجز والقيـــود الإقتـــصادية والسياسية، إلا إن ذلك لن يمنع من إستمرار وبقاء الإختلافـــات الإجتماعيـــة والثقافية. الأمر الذى سيجعل الشركات تواجه في تـــسويقها لمنتجاتهـــا فـــي أوروبا بمشاكل كثيرة ناجمة عن إختلاف القواعد المحلية. وعلي الرغم مـــن تلك التحفظات السابقة ، وحتى لو كان نجاح الإتحاد الأوروبي هـــو نجاحـــا جزئيا وليس كاملا، فإن مثل هذا الشكل من الإتحادات من شأنه أن يزيد من الكفاءة والقدرات التنافسية للشركات الدولية، ومن ثم يساهم كأحـــد القـــوى الفاعلة والمؤثره في التحرك نحو العولمة.

وفي شمال أمريكا، قامت الولايات المتحدة الأمريكية وكندا سنة 1989 بإبرام إتفاقية تجارية لتقليل الحواجز وقيود التجارة بينهما. وفي يناير 1994 تم التوقيع علي "**إتفاقية التجـــارة الحـــرة لـــشمال أمريكـــا**" **The North American Free Trade Agreement (NAFTA)**، والتـــي بمقتضاها تم إنشاء منطقة حرة للتجارة بين الولايـــات المتحـــدة الأمريكيـــة والمكسيك وكندا. وساهمت تلك الإتفاقية في خلق سوق واحد ضم ما يقـــرب من 360 مليون شخص يقومون بتقديم وإستهلاك ما قيمتـــه 6.7 تريليـــون دولارمن السلع والخدمات. وقد إستطاعت تلك الإتفاقية منذ تطبيقها ولأكثـــر من 15 سنة أن تزيل جميع حواجز التجـــارة والقيـــود المفروضـــة علـــي الإستثماربين هذه الدول الثلاث. وكنتيجة لذلك فقد وصل قيمة حجم التبـــادل التجاري اليومي للسلع والخدمات بين الولايات المتحدة الأمريكية وكندا واحد بليون دولار، كما زادت نسبة صادرات السلع الأمريكية للمكسيك منذ توقيع الإتفاقية سنة 1994 إلى أكثر من 170% ، في الوقت الذي نمت فيه نـــسبة

صادرات المكسيك إلى أمريكا لتصل إلى 241%. وبسبب النجاح الهائل لإتفاقية NAFTA ، فإن الحديث يدور الآن حول البحث عن آلية لإنشاء منطقة حرة أمريكية للتجارة (FTAA)Free Trade Area of the Americas. ويلاحظ أن تلك المنطقة الحرة الضخمة سوف تضم 34 دولة، ومجتمع يتكون من 800 مليون نسمة، كما سينطوي هذا السوق علي منتجات محلية تزيد قيمتها عن 11 تريليون دولار.

وهناك مناطق حرة أخرى للتجارة تم تكوينها في أمريكا اللاتينية وجنوب أمريكا. فعلي سبيل المثال نجد **مجموعة MERCOSUR** التي تحقق ربط بين ستة دول أعضاء، ويتضمن ذلك **أعضاء دائمين** مثل الأرجنتين؛ والبرازيل، وبارجواى، وأرجواى، **وأعضاء أخرى مشاركين** Associate Members وهم بوليفيا وشيلى. ويبلغ حجم مجتمع تلك المنطقة الحرة أكثر من 200 مليون نسمة، ويبلغ قيمة إقتصادها الموحد أكثرمن 1 تريليون دولار في السنة. وتجدر الإشارة هنا بأن تلك الدول تمثل أكبركتلة تجارية بعد كل من الإتحاد الأوروبي (EU) وإتفاقية التجارة الحرة لشمال أمريكا (NAFATA).

كما ينبغي التنويه في هذا الصدد إلى ضرورة فهم ودراسة الخصائص والملامح التي تميزكل دولة تسعى الشركات الأجنبية لتسويق منتجاتها داخلها. فجاذبية أي سوق في العالم إنما نجدها تعتمد وبصورة كبيرة علي خصائص بيئته الإقتصادية، والسياسية ، والقانونية، والثقافية.

خصائص البيئة الإقتصادية، والسياسية، والقانونية، والثقافية للأسواق العالمية :

البيئة الإقتصادية:

يجب أن يقوم المسوقون الدوليون بدراسة إقتصاد كل دولة يسعون إلـــى تسويق منتجاتهم داخل أسواقها. ويلاحظ أن هنـــاك نوعـــان مـــن العوامـــل الإقتصادية يعكسا مدى جاذبية دولة معينة كسوق يمكن إســـتهدافه والعمـــل داخله وهما: **هيكل الصناعة للدولة ، وتوزيع الدخل فيها.**

ويساهم **هيكل الصناعة للدولة** في تشكيل كـــل مـــن منتجاتهـــا، وحاجتهـــا للخدمات، وكذلك مستويات الدخل بها، ومستويات التوظف فيها.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى وجود أربعة أنواع من هياكـــل الـــصناعة يمكن ذكرهم فيما يلي:

1- الإقتصادات البدائية Subsistence Economies:

يعمل معظم أفراد المجتمع هنا في النشاط الزراعي البسيط. ويستهلكون معظم مخرجاتهم من ذلك النشاط ، ويقومون بمقايضة الجـــزء البـــاقي مـــن مخرجات النشاط الزراعي ببعض السلع والخدمات البسيطة. ومن ثم لاتساهم تلك النوعية من الإقتصادات إلا في تقديم فرص ســـوقية محـــدودة للغايـــة للشركات التى تستطلع أسواقها .

2- الإقتصادات المصدرة للمواد الخـــام Raw Material Exporting Economies:

تتصف تلك الإقتصادات بأنها إقتصادات غنية في وفرة واحد أو أكثـــر من الموارد الطبيعية، ولكنها في نفس الوقت إقتصادات فقيرة فـــي جوانـــب أخرى كثيرة. ولذلك تمثل صادرات هذه المـــوارد التـــى تملكهـــا المـــصدر الرئيـــسي للـــدخل فيهـــا. ومـــن أمثلـــة تلـــك الإقتـــصادات نجـــد شيلى (القـــصديروالنحاس)، وزائيـــر (النحـــاس، والكوبالـــت، والقهـــوة)،

والسعودية (البترول). ويمكن القول بأن مثل هذه الدول تعتبرأسواقا جيدة للسلع الصناعية الضخمة مثل التجهيزات، والآلات ، وسيارات نقل البضائع. كما يمكن أيضا إعتبارها أسواقا جيدة لسلع الرفاهية والتفاخر حيث يتواجد فيها طبقات غنية ونوعيات كثيرة من الوافدين الأجانب.

3- الإقتصادات المتجهة للتصنيع **Industrializing Economies:**

يمثل التصنيع في مثل هذه الإقتصادات نسبة تتراوح ما بين 10 إلى 20% من إقتصاد الدولة. وتعتبرمصرمثالا حيا علي ذلك هي ودول أخرى كثيرة مثل الفلبين، والهند، والبرازيل. وكلما زادت نسبة التصنيع في هذه الإقتصادات، كلما احتاجت الدولة إلى مزيد من واردات المواد الخام من المنسوجات، والحديد، وكلما تزايدت الحاجة أيضا إلى تكثيف درجة الآلية . هذا في الوقت الذي تنخفض فيه وارداتها من المنسوجات تامة الصنع، والمنتجات الورقية، والسيارات. وتساهم هذه الإقتصادات في خلق طبقة جديدة غنية ولكنها صغيرة ، كما تساهم أيضا في زيادة معدل نمو الطبقة المتوسطة، الأمر الذي يؤدى إلى طلب أنواع جديدة من السلع المستوردة داخل أسواقها.

4- الإقتصادات الصناعية **Industrial Economies:**

تتميز هذه الإقتصادات بأنها المصدر الرئيسي للسلع الصناعية والإستثمارات المالية. وهى تقوم بتجارة السلع بين بعضها البعض، كما أنها تقوم أيضا بتصديرمنتجاتها إلى الأنواع الأخرى من الإقتصادات. ويمكن القول بأن وجود مدى واسع من أنشطة التصنيع لدى هذه الدول، بالإضافة إلي إرتفاع نسبة الطبقة المتوسطة لديها يجعلها تمثل أسواقا جذابة وغنية لكل أنواع السلع الممكنة.

ويعتبر نمط توزيع الدخل داخل الدولة العامل الإقتصادي الثاني المؤثرعلى بيئتها الإقتصادية وأسواقها المتاحة لتداول السلع والخدمات. وعادة ما تتصف، الإقتصادات البدائية بتدني مستويات دخل الأسرة لديها. وعلى العكس من ذلك ، نجد أن الدول المتجهة للتصنيع تتصف بوجود مستويات دخول منخفضة ومتوسطة ومرتفعة فى نفس الوقت ، أما بالنسبة لباقي الدول الأخرى فنجدها تتميزبإرتفاع مستويات الدخل لديها بصورة كبيرة. وعلى الرغم من ذلك، ففي كثيرمن الحالات نلاحظ وجود قطاعات غنية في الدول الفقيرة ولكنها قطاعات صغيرة. وهذا يعني أن تلك القطاعات تضم مجموعة من المستهلكين يتوافر لديهم مستويات دخول مرتفعة، ومن ثم تكون لديهم قدرات شرائية كبيرة لشراء مختلف السلع والخدمات. وحتى بالنسبة لفئات الدخول المنخفضة نلاحظ أن الأفراد فيها يحاولوا أن يجدوا أي طريقة لشراء المنتجات التي تمثل أهمية خاصة لهم.

ويوصلنا ذلك إلى خلاصة مؤداها أن المسوقين الدوليين يواجهون العديد من التحديات لفهم الكيفية التي تؤثربها البيئة الإقتصادية على القرارات المتعلقة بتحديد الأسواق العالمية التي يمكن دخولها، وسبل دخول مثل هذه الأسواق.

البيئة السياسية – القانونية:

تختلف الدول فيما بينها إختلافا كبيرا فيما يتعلق بشكل البيئات السياسة والقانونية الموجودة فيها. وهناك على الأقل أربع عوامل سياسية – قانونية يجب أن يتم أخذها في الإعتبار عندما نكون بصدد إتخاذ قرار بممارسة أعمال معينة في دولة محددة . وتتمثل تلك العوامل في: الإتجاهات نحو الشراء الدولي، والبيروقراطية الحكومية، والإستقرار السياسي، والقوانين المنظمة للمعاملات النقدية والمالية.

- **بالنسبة للإتجاهات نحو الشراء الدولي** نلاحظ تباين تلك الإتجاهات بين الدول ، فبينما يمكن وصف بعض الدول على أنها دول مستقبلة للشركات الأجنبية ، يوصف البعض الأخر بأنها دول ذات إتجاهات سلبية - بـل وعدوانية أحيانا - نحو الإستثمارات الأجنبية. فعلى سبيل المثال، تـضع دولة مثل الهند بعض السياسات التي قد يكون من شأنها الحد من ممارسة الشركات الأجنبية لعملياتها داخل أراضيها، مثل تحديد حصص معينــة للواردات ، ووضع قيود على المعاملات التجارية، وفرض نسب معينــة للمشاركة الوطنية في إدارة الشركات الأجنبية. وكنتيجة لذلك ، إبتعــدت الكثيرمن الشركات الدولية عن الإستثمار وممارسة أعمالها داخل الهنــد؛ وعلى العكس من هذا النموذج ، حيث قام جيران الهند في أسيا - مثــل سنغافورة، وتايلاند، وماليزيا، والفلبين - بإتخــاذ إجــراءات وتــدابير تشجيعية وتحفيزية داخل أراضيهم للمستثمرين الأجانــب . لــيس هــذا فحسب، بل أننا نجدهم يقومون بتسويق أنفسهم لهؤلاء المستثمرين مــن خلال منحهم الحوافزاللازمة، وتوفير الظروف المناسبة لهــم لممارســة جميع العمليات التى يرغبونها داخل بلادهم.
- **بالنسبة للعامل الثاني والخاص بالبيروقراطية الحكومية** فنجده يعبــرعن مدى قيام حكومات الدول المضيفة بتوفيرنظم كفء فى جميع المجــالات لمساعدة الشركات الأجنبية على ممارسة أعمالها بسهولة ودون مواجهة أى تعقيدات أوعراقيل . مثل الإهتمام بتوفيرنظام جمارك كفء ، ونظام معلومات كاملة عن السوق ، وغيرها من النظم الأخرى التي قد يكــون من شأنها تقديم المساعدات اللازمة لأداء الأعمال بصورة جيدة.
- وبالنسبة **لعامل الإستقرار السياسي** نلاحظ أنه يمثل قضية أخرى نلمسها أحيانا في التغييرات السياسية التي تقوم بها حكومات بعض الدول، وهى تغييرات قد تكون عنيفة ومؤثرة بشدة على ممارسات الأعمال للــشركات

التى تعمل داخل هذه الدول. وحتى في حالة عدم إجراء تغييرات سياسية، فقد تتخذ الحكومات بعض القرارات بغية الإستجابة لمشاعرشعبية جديدة . حيث نجدها تقوم أحيانا بتأميم الشركات الأجنبية، أو نجدها تقوم بإلغاء التعامل مع بعض هذه الشركات فى أحيان أخرى، كما قد تقوم بإستخدام نظام الحصص للسلع المستوردة، أو تمارس أى نوع من السياسات الأخرى المعوقة للإستثمارات الأجنبية. وعلى الرغم من ذلك ، يرى بعض المسوقين الدوليين إمكانية تحقيق الأعمال المربحة في كثيرمن الدول حتى لو كانت غيرمستقرة. وهنا ينبغي التنويه على ضرورة مراعاة الشركات لإحتمالات تأثيرعدم الإستقرارالسياسى هذا على قدراتها الخاصة بإحكام السيطرة والرقابة على أعمالها وأوضاعها المالية في هذه النوعية من الدول.

- وأخيرا، يجب على الشركات الأجنبية أن تأخذ في حسبانها أيضا القوانين و القواعد المنظمة للمعاملات النقدية والمالية فى الدول المضيفة التى تشرع فى الإستثمار داخلها. فعادة ما يرغب البائعون في تحقيق الأرباح من خلال معاملات ذات قيمة بالنسبة لهم، أو معاملات يسهل تنفيذها بدون شروط أو قيود قد تقلل من منفعتها أو قيمتها. كما يلاحظ أيضا أن تغير معدلات التبادل قد يخلق مخاطرمرتفعة للبائع، الأمرالذي قد يجعله يتردد كثيرا في قبول إستثمارات معينة.

وتنطوي معظم ممارسات التجارة الدولية على معاملات نقدية قد لا تملك بعض الدول القدرة على أو الرغبة فى إجرائها. حيث تستلزم تلك المعاملات أحيانا دفع قيمة المشتريات نقدا، فى حين ترغب الكثير من الدول في الدفع بطرق أخرى بدلا من الدفع النقدي. ومن هنا تبدأ الشركات في البحث عن طرق وممارسات أخرى، وعادة ما يطلق على مثل تلك

الممارسات "**التجارة بالمقابل السلعي**" Counter Trade، وتقدر هذه التجارة الآن بحوالي 20% من التجارة العالمية. وتأخذ هذه التجارة العديد من الأشكال التي تتضمن إجراء مبادلات مباشرة أو غير مباشرة لسلع في مقابل سلع أخرى بدلا من الدفع النقدي لقيمة السلع التي يتم إجراء التبادل عليها.

البيئة الثقافية Cultural Environment :

تعكس البيئة الثقافية (الحضارية) مجموعة القيم، والعادات، والتقاليد، والأعراف المشتركة داخل الدولة أو المجتمع الواحد. وعلي الشركات أن تحاول فهم كيفية تأثير تلك الثقافة علي ردود أفعال المستهلكين عندما تشرع في تصميم إستراتيجيات التسويق العالمية لكل سوق من الأسواق التي تقوم بخدمتها حول العالم. وفي المقابل يكون من الضرورة بمكان أيضا فهم كيفية تأثير تلك الإستراتيجيات علي الثقافات المحلية المختلفة للأسواق المزمع الدخول فيها وممارسة الأعمال داخلها. ويعنى هذا ضرورة مراعاة تأثير الثقافات المختلفة على إستراتيجيات التسويق المزمع إستخدامها، ثم تأثير الإستراتيجيات التسويقية على الثقافات المختلفة للأسواق العالمية التى تضطلع الشركة الدولية إستهدافها .

- **تأثير الثقافة على إستراتيجية التسويق العالمى:**

يجب علي المسوقين العالميين إختبار الطرق والأنماط التي يفكر بها المستهلكين في الدول المختلفة التي سيتم التعامل داخلها. كما يجب عليهم أيضا إختبار المنتجات التي سيتم طرحها فى أسواق هذه الدول وذلك قبل أن يتم إجراء التخطيط اللازم لوضع البرامج التسويقية هناك. حيث يمكن أن تقع الشركات التي تجهل الإختلافات الثقافية بين الدول في الكثير من الأخطاء المكلفة والمحرجة داخل الأسواق التي تستثمر وتسوق داخلها منتجاتها.

وتجدر الإشارة أيضا هنا إلى إختلاف المعايير والممارسات السلوكية الخاصة بأداء الأعمال من دولة لأخرى حسب الثقافة السائدة داخلها. ولذا سنذكر فيما يلي من سطور بعض الأمثلة التي تكشف لنا إختلاف الممارسات السلوكية العالمية المرتبطة بأداءِ الأعمال من دولة لأخرى:

- يميل رجال الأعمال في جنوب أمريكا إلى الإقتراب بصورة كبيرة من بعضهم البعض عند الإتفاق علي الأعمال المزمع تنفيذها بشكل مشترك بينهم.
- في الوقت الذي تعتبر فيه المفاوضات والمساومات المباشرة جيدة ومفيدة في إنهاء الصفقات في الكثير من دول العالم، إلا إننا نجدها طريقة غير مقبولة في اليابان وبعض الدول الآسيوية الأخرى . حيث يرفض المديرون اليابانيون الإتصالات الشخصية أوالمباشرة (الإتصالات التي تتم وجها لوجه) .
- لايميل تجارالجملة فى فرنسا إلى القيام بالترويج عن المنتجات التى يسوقونها. حيث نجدهم يسألون تجار التجزئة الذين يتعاملون معهم عن ما يرغبونه، وبناءاً على ذلك يقومون بتسليمهم إحتياجاتهم المحددة من تلك المنتجات . ويعنى هذا فشل الإستراتيجيات التسويقية للشركة الدولية فى حالة قيامها ببنائها على أساس تعاون تجار الجملة في عمليات الترويج عن المنتجات التى تسوقها تلك الشركة فى السوق الفرنسى.

ويؤكد ما سبق على أن فهم العوامل الثقافية للأسواق المختلفة من شأنه أن يساعد الشركات على الحصول علي الكثير من المزايا عند تسويق منتجاتهاعالميا. وبمعنىآخر، تساهم دراسة وفهم التقاليد، والتفضيلات، والسلوكيات الثقافية المختلفة في مساعدة الشركات الدولية ليس فقط على تجنب الأخطاء المكلفة والمحرجة، بل أيضاً في إمكانية الحصول علي الكثير من الفرص السوقية التي قد تفرزها الإختلافات الثقافية بين الدول.

تأثير إستراتيجية التسويق علي الثقافات

في الوقت الذي يخشى فيه المسوقون من تأثير الثقافة علي إستراتيجيات التسويق العالمي الخاصة بهم ، نجد البعض الأخر يتخوف من تأثير الإستراتيجيات التسويقية علي الثقافات العالمية الخاصة بالدول المختلفة. حيث يرى الكثير من المراقبين **بأن** "**العولمة globalization** " ما هي إلا مرادف لما يمكن أن يطلق علية "**أمركة الثقافة العالمية Americanization**". ويعني هذا تخوفهم من تعرض الناس حول العالم للثقافة الأمريكية ، ومن ثم تأثرهم بنمط الحياة الأمريكية في الطعام الذي يأكلونه ، والمتاجر التي يتسوقون منها، والعروض التليفزيونية والسينمائية التي يشاهدونها ، الأمر الذي قد يعني في النهاية تجردهم من هويتهم الثقافية.

ثانيا: تقرير ما إذا كان سيتم التحرك نحو الأسواق العالمية:

لاتحتاج جميع الشركات أن تمارس أعمالها في الأسواق الدولية حتى تتمكن من البقاء والإستمرار. فعلى سبيل المثال، لن تحتاج معظم منظمات الأعمال المحلية إلا لسوقها المحلي الذي تعرفه جيدا، والذي تستطيع داخله أداء عملياتها بشكل أكثر أمناً وسهولة. حيث لايحتاج المديرون أن يتعلموا لغة أو قانون دولة أخرى، كما أنهم لن يضطروا إلى إجراء أى معاملات غيرمستقرة أحيانا ، أو مواجهة حالات عدم التأكد الخاصة بالظروف السياسية والقانونية للأسواق الخارجية. كما لن يسعى هؤلاء المديرين إلى القيام بإعادة تصميم منتجاتهم بشكل يناسب حاجات وتوقعات المستهلكين المتباينة في أسواق مختلفة. وعلي الرغم من ذلك، يكون علي بعض الشركات المحلية التي تمارس أعمالها داخل صناعات عالمية، وتتأثر أوضاعها الإستراتيجية في الأسواق التي تعمل بها بمكانتها العالمية أن تتنافس على أسس ومعايير دولية حتى يمكن أن يكتب لها النجاح والإستمرار.

ومن ناحية أخرى، يكون علي الشركات المحلية أن تأخذ في حسبانها إحتمالات الهجوم عليها من قبل المنافسين العالميين داخل أسواقها الوطنية من خلال قيامهم بتقديم منتجات أفضل أو أسعار أقل. ولذا يجب عليها أن تعلم الكيفية التى تمكنها من القيام بهجوم مضاد علي هؤلاء المنافسين حتى تستطيع المحافظة على مكانتها داخل تلك الأسواق. وقد يكون السبيل الآخر لتلك المواجهة يتمثل فى أن تسعى الشركة المحلية إلى إكتشاف فرص الدخول إلى بعض الأسواق الأجنبية التي يمكن أن تحقق فيها مستويات أفضل للربح مقارنة بأسواقها الوطنية التي تعمل بها الآن. فقد يتعرض السوق المحلى لحالة من الركود أو التشبع، بل قد يصل الأمر أحيانا إلى تقلص وإنكماش هذا السوق. وقد تحاول الشركة الدخول لأسواق أجنبية لأسباب أخرى كثيرة مثل حاجتها إلى توسيع قاعدة المستهلكين لديها وبالتالى تحقيق وفورات الحجم الكبير، أو لتقليل إعتمادها علي سوق واحد ومن ثم تدنية درجة المخاطر التي تتعرض لها جراء ذلك. وأخيرا، فقد تلاحظ الشركة خروج عملائها أحيانا إلى الخارج، الأمر الذى يزيد من حاجة هؤلاء العملاء للحصول علي خدمة دولية فرضتها ظروف إنتقالهم إلى خارج البلاد.

ويجب علي الشركة قبل أن تقرر توسيع عملياتها خارج أسواقها المحلية أن تقوم بحساب المخاطر التي يمكن أن تواجهها خارجيا، كما يجب عليها أن تجد إجابة علي العديد من الأسئلة المتعلقة بقدرتها علي العمل والمنافسة في الأسواق العالمية. فهل تستطيع الشركة مثلاً فهم تفضيلات وأنماط السلوك الشرائي للمستهلكين في الدول الأخرى؟ وهل يمكنها تقديم منتجات ذات جاذبية تنافسية هناك؟ وهل تتوافر لها القدرة على التكيف مع ثقافة الأعمال في الدول الأخرى، ومن ثم التعامل الفعال والكفء مع القوميات الأجنبية المختلفة؟ وهل يملك مديرو الشركة الخبرات الدولية اللازمة؟ وهل تأخذ

الإدارة في حسبانها تأثيرالقوانين والبيئات السياسية للدول الأخرى علي ممارسة أعمالها في تلك الدول؟

وبسبب تلك المخاطر والصعوبات المتعلقة بدخول الأسواق الدولية، نجد أن معظم الشركات لا تتحرك بصورة جدية إلى مثل هذه الأسواق إلى أن تحدث بعض المواقف أو الأحداث التي تدفعها أو تزيد من ثقتها بالدخول إليها. فقد تطلب جهة ما –مصدرمحلى، أو مستورد أجنبي، أو حكومة أجنبية – من الشركة أن تبيع منتجاتها خارجيا. كما قد يكون الدافع للخروج إلى الأسواق الأجنبية هو تشبع السوق المحلي من منتجات الشركة، الأمر الذى يعنى وصولها إلى أقصى طاقة يمكن أن يستوعبها ذلك السوق، ومن ثم تكون هناك حاجة للبحث عن أسواق إضافية للسلع / الخدمات التي تنتجها وتقدمها.

ثالثا : تقرير أي الأسواق سيتم دخولها:

ينبغي علي الشركات قبل أن تذهب خارج أسواقها أن تقوم بمحاولة لتحديد أهداف وسياسات التسويق العالمي الخاصة بها. وبصورة مبدئية يكون عليها أن تقدر فى البداية حجم المبيعات الذى ترغب تحقيقه في الأسواق الأجنبية. ويمكن لنا أن نلاحظ هنا بأنه عادة ما تبدأ معظم الشركات عملها خارج أسواقها المحلية وهى صغيرة، ويخطط البعض لأن يظل هكذا صغيرا حيث لاينظر إلى حجم المبيعات الدولية بإعتبارها جزء مهم من حجم أعماله الكلية . بينما يمتلك البعض الآخر من الشركات خطط أكثر طموحا فى هذا الصدد ، حيث ينظر إلى الأعمال الدولية بإعتبارها أعمال أكثر أهمية من الأعمال المحلية الخاصة به.

وتحتاج الشركات أيضا في هذا الصدد أن تحدد عدد الدول التي ترغب في دخول أسواقها. ولابد من التنويه هنا على ضرورة الحرص بصدد الإنتشار وتمديد العمليات والأعمال في عدد كبير من الأسواق بشكل قد يفوق القدرات الحالية المتاحة.

بعد ذلك تحتاج الشركة أن تقررأنواع الدول التي ستدخل أسواقها وتتنافس فيها. وتجدرالإشارة هنا بأن جاذبية دولة معينة للإستثمار إنما يعتمد علي العديد من العوامل مثل العوامل الجغرافية، ومستوى الدخل، وعدد السكان، والمناخ السياسي...إلخ من العوامل الأخرى المؤثرة على جذب الإستثمارات الإجنبية. وقد يفضل البائع أن يتعامل مع مجموعة محددة من الدول أو داخل أجزاء معينة من العالم عن أجزاء أخرى لا يستطيع تحقيق النجاح فيها. كما يلاحظ في الآونة الأخيرة ظهورالعديد من الأسواق الجديدة التى تقدم الكثير من الفرص السوقية التي يمكن إستغلالها، ولكنها في نفس الوقت تنطوي علي الكثير من الجوانب التي قد تمثل تحديات هامة لمن يرغب في دخولها.

ويجب أن تقوم الشركات بترتيب الأسواق العالمية المتاحة بناءاً على العديد من العوامل مثل حجم السوق، ومعدل نموه، وتكلفة أداء الأعمال داخله، والميزة التنافسية التي يمكن الحصول عليها جراء دخوله، ومستوى المخاطر المحتمل مواجهته فيه. ويتركزالهدف هنا في تحديد مدى إحتمال دخول كل سوق من تلك الأسواق المتاحة (مدى إعتبارأي من الأسواق المتاحة سوقا محتملا). وعادة ما يمكن تحديد ذلك من خلال إستخدام مجموعة من المؤثرات الهامة مثل تلك التي سيتم عرضها في جدول (6-1). وبناءا علي ذلك ، يستطيع المسوقون أن يقرروا أي من الأسواق المتاحة يمكنه أن يقدم عائد أكبر على الإستثمار فيه علي المدى الطويل.

جدول رقم (6-1) : مؤشرات تحديد السوق المحتمل

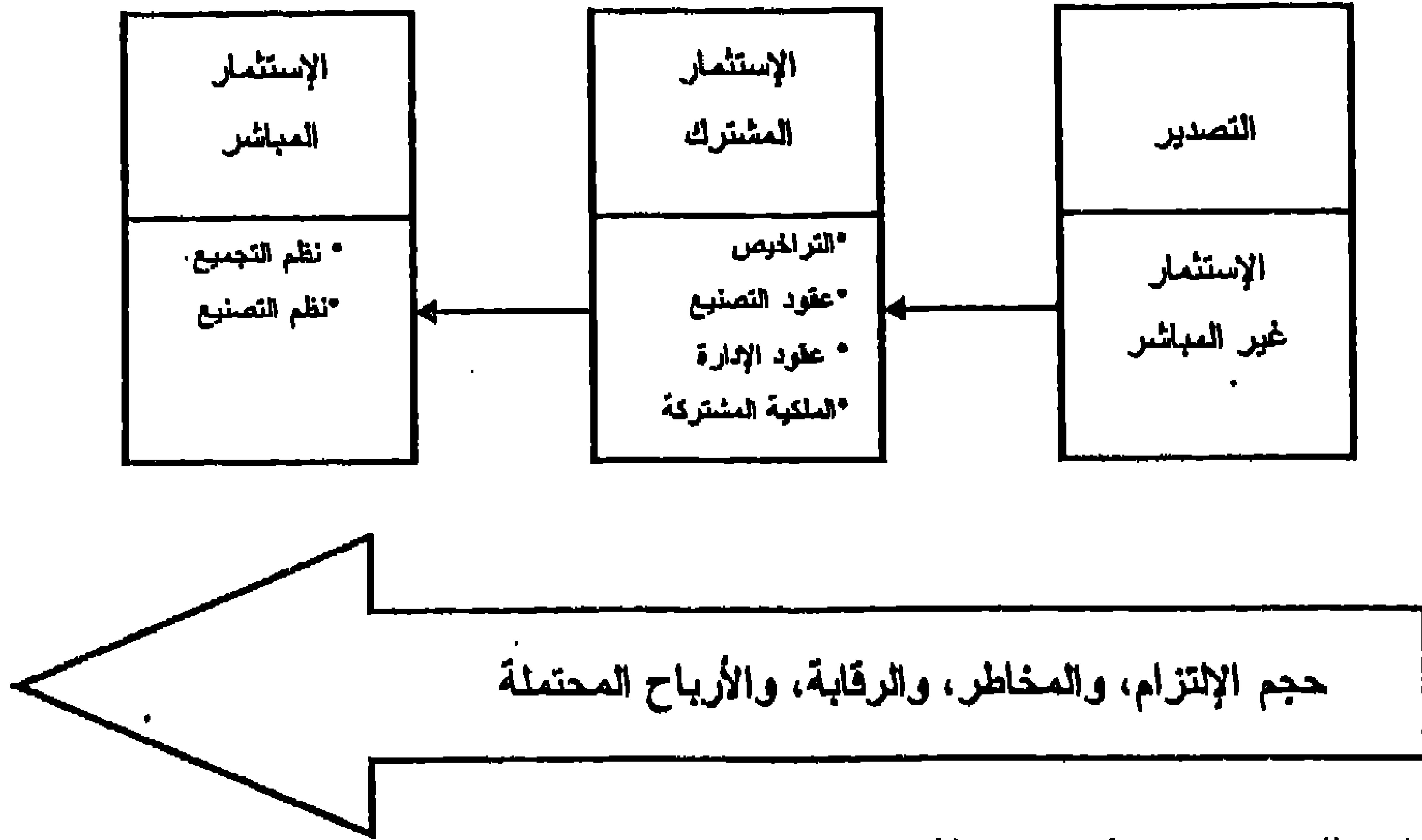
1-الخصائص الديموغرافية: • عدد السكان • معدل نمو السكان • درجة التحضر أو المدنية • الكثافة السكانية • الهيكل العمري، وتركيبة السكان **2-الخصائص الجغرافية:** • المساحة المادية للدولة • الخصائص الطوبوغرافية أو الوصفية • الظروف المناخية **3-العوامل الاقتصادية** • الناتج القومي • توزيع الدخل • معدل النموالإقتصادي GNP • نسبة الإستثمار إلى النموالإقتصادى	**4-العوامل التكنولوجية:** • مستوى المهارات التكنولوجية • تكنولوجيا الإنتاج الحالية أو القائمة • تكنولوجيا الإستهلاك الحالية أو القائمة • مستويات التعليم **5-عوامل الثقافة الإجتماعية:** • القيم السائدة • أنماط الحياة السائدة • الأجناس المختلفة • مدى وجود لغات متعددة **6-الأهداف والخطط القومية:** • أولويات الصناعية • خطط الإستثمار الخاصة بالبنية الأساسية

رابعا : تقرير الكيفية التي سيتم بها الدخول إلى السوق:

بمجرد أن تقررالشركة بيع منتجاتها في أسواق أجنبية، فإنه يتعين عليها عندئذا أن تختار أفضل طريقة للدخول إلى هذه الأسواق. وهناك العديد من الخيارات التى قد تكون متاحة أمام تلك الشركات مثل التصدير، والإستثمارالمشترك، والإستثمارالمباشر. ويوضح الشكل رقم (6-2) ثلاثة إستراتيجيات رئيسية لدخول الأسواق العالمية ، والخيارات التي تنطوى عليها كل إستراتيجية منهم. كما يشيرالشكل أيضا إلى إن أي إستراتيجية ناجحة

سوف تنطوي فى طياتها علي تحمل تلك الشركات للكثير من الإلتزامات والمخاطر، فى نفس الوقت الذى تتوافرلها القدرة على إجراء مزيد من الرقابة وتحقيق قدر أكبر من الأرباح .

شكل رقم (2-6) : إستراتيجيات الدخول إلى الأسواق الأجنبية



1- التصدير Exporting :

يمثل التصدير أبسط طريقة لدخول الأسواق الأجنبية. وقد تقتصر الشركة على مجرد تصدير فائض إنتاجها من وقت لآخر دون أن تبذل أي جهد أوعناء، كما قد يتم ذلك من خلال إلتزامها بتصدير حجم محدد من إنتاجها إلى أسواق بعينها. وفي كلتا الحالتين تقدم الشركة جميع منتجاتها داخل السوق المحلي الذي تعمل فيه. يحدث هذا فى الوقت الذى قد تقوم أو لاتقوم فيه بتعديل تلك المنتجات عند تصديرها إلى الأسواق الخارجية. فإذا قررت الشركة إجراء تعديلات، فإن هذه التعديلات نجدها قد تتضمن تعديلات على خطوط المنتج الخاصة بها، أو تعديلات علي بعض النواحى الداخلية الأخرى مثل هيكلها التنظيمي، أو حجم إستثماراتها، أو الرسالة التي تسعى إلى تحقيقها.

وعادة ما تبدأ الشركات نـشاطها الـدولي بالتـصدير غيـر المباشـر Indirect Exporting ، والذى تعمل فيه من خلال بعض وسطاء التسويق الدولي المستقلون. ولا ينطوي هذا الشكل إلا علـي حجـم مـنخفض مـن الإستثمارات لأن الشركة لا تستخدم فيه قوى بيعية ، كما لا تقوم فيه عـادة بإجراء أي إتصالات، ومن ثم نجده لا يحتوي أيضا إلا علي درجة منخفضة من المخاطر. ففي هذا الشكل يقوم وسـطاء التـسويق الـدولي المحليـين بالتصديرمن خلال الإعتماد علي بعـض التجـار أو الـوكلاء أو شـركات التصدير ذات المعرفة والخبرة بالأسواق الأجنبية، الأمر الذي يقلل عادة من الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها البائع فى حالة إعتماده على نفسه.

وقد تتحرك الشركات البائعة في بعض الأحيان الأخرى إلى الأسواق من خلال التصدير المباشر Direct Exporting، حيث تقوم بنفسها بالتـصدير إلى هذه الأسواق. وتنطوي تلك الإستراتيجية علي درجة أكبر من المخاطر، كما تتطلب حجم أكبر من الإستثمارات، ولكنها في نفس الوقت تحقق حجـم أكبر من العوائد. وتستطيع الشركة أن تقوم بالتصدير المباشر بإستخدام العديد من الطرق مثل أن تنشئ قسم محلى للتصدير يخـتص بممارسـة أنـشطة التصدير. كما تستطيع الشركة أن تعتمد علي فتح فـرع للمبيعـات الدوليـة يضطلع بالأنشطة البيعية وأنشطة التوزيع وربما أحيانا بالأنشطة الترويجية. وتساهم تلك الفروع في تحقيق التواجد والسيطرة والرقابـة علـي الـسوق الأجنبي، كما أنها غالبا ما تخدم كمراكز عرض لمنتجات الشركة، وأيـضا كمراكز لخدمة المستهلك. ومن الطرق الأخرى التي يمكن للشركات الإعتماد عليها -وهى بصدد إستخدامها للتصديرالمباشر- أن تقوم بإرسال رجال بيع إلى الخارج في أوقات محددة لأداء الأعمال اللازمـة. وأخيـراً، تـستطيع الشركة ممارسة أنشطة التصدير المباشر من خلال الإعتماد على مـوزعين أجانب يقومون بشراء سلع الشركة، ثم يقوموا بإعادة بيعهـا فـي الأسـواق

الخارجية، أو تعتمد علي بعض الوكلاء الأجانب الذين يقوموا بالبيع نيابة عنها في تلك الأسواق مقابل حصولهم على العمولة التى يتم الإتفاق بينهم عليها.

2-الإستثمار المشترك **Joint Venturing:**

تتمثل الطريقة الثانية للدخول إلى السوق الأجنبي في قيام الشركة بالإستثمار المشترك. وفيها تشترك مع شركات أجنبية لدخول أسواقها وتقديم منتجاتها داخلها. ويختلف الإستثمار المشترك عن التصدير في ذهاب الشركة إلى داخل أسواق الدول المضيفة، وفى إشتراكها مع أطراف وطنية داخل هذه الدول بشكل يمكنها من تحقيق تواجد دولي لمنتجاتها في الأسواق الخارجية. كما يختلف هذا الشكل من أشكال الإستثمار عن الإستثمار المباشر في ضرورة تكوين تحالف مشترك مع أحد الأطراف الوطنية داخل الدولة الأجنبية. هذا ويوجد أربع أنماط للإستثمار المشترك وهي التراخيص، وعقود التصنيع، وعقود الإدارة، والملكية المشتركة.

أ- التراخيص **Licensing :**

وتعتبر التراخيص طريق بسيطة للشركات الصناعية لدخول الأسواق الدولية. حيث تعقد الشركة إتفاقية مع المرخص له في السوق الأجنبي تعطى له الحق بمقتضاها في إستخدام العمليات التصنيعية الخاصة بها، أو إستغلال العلامة التجارية لها، أو الإستفادة من براءة الاختراع، أو السرالتجاري، أو أي شئ آخر ذو قيمة تمتلكه (الشركة التى يطلق عليها المرخص) وذلك في مقابل رسوم أو مبلغ مالي يتم دفعة إليها. وبالتالي تستطيع الشركة أن تفوز بدخول السوق الأجنبي بدرجة منخفضة من المخاطر، وفي المقابل يستفيد الطرف المرخص له من ميزة إكتساب الخبرات المتعلقة بعمليات إنتاجية معينة ، أو الفوز بإستخدام أسم أو علامة تجارية مشهورة بدون تحمل أي تكاليف تتعلق ببناء وتحسين الصورة الذهنية لهذا الاسم أو تلك العلامة.

ومن أمثلة الشركات التي حققت تواجد عالمي لمنتجاتها - عن طريق قيامها بمنح التراخيص الخاصة بتصنيع منتجاتها، أو إستخدام علاماتها التجارية، أو إستغلال براءات الاختراع والأسرار التجارية لها - نجد شركات مثل كوكاكولا، ومارلبورو، وديزنى لاند، وغيرها من الشركات المشهورة عالمياً.

وعلي الرغم من تلك المزايا، فإن هذا لا ينفي وجود بعض العيوب التي قد تصاحب إستخدام التراخيص. فقد تنخفض رقابة أو سيطرة الشركة المرخصة علي الأسواق مقارنة بقيامها هي بنفسها بالإنتاج والتوزيع المباشر داخل هذه الأسواق. بل الأكثر من هذا، حيث يلاحظ أنه في حالة نجاح المرخص له بدرجه كبيرة، فإن هذا يعني حرمان الشركة المرخصة من الأرباح التي يتم تحقيقها داخل هذه الأسواق. وحتى في حالة إنتهاء عقد الترخيص فقد تلاحظ الشركة المرخصة بأنها خلقت أو أوجدت لنفسها منافسين في الأسواق التي ترغب في الدخول إليها وإختراقها بشكل مباشر بعد ذلك.

ب- عقود التصنيع Contract Manufacturing:

تمثل عقود التصنيع خياراً أخرا مطروحا أمام الشركة لغزو الأسواق العالمية.ويتم ذلك من خلال قيام الشركة بإجراء عقود مع الشركات الصناعية في السوق الأجنبي لتصنيع منتجاتها أو تقديم خدماتها فيه نيابة عنها. ويعاب على هذه الطريقة أيضا بأنها تقلل من رقابة وسيطرة الشركات على العمليات الصناعية، بالإضافة إلى خسارة الأرباح المحتمل تحقيقها جراء تصنيع منتجاتها في الأسواق الأجنبية التي تم تفعيل عقود تصنيع داخلها. أما بالنسبة للمنافع التي يمكن الحصول عليها من وراء تلك العقود فنجدها تتمثل في إتاحة فرص أسرع للبدء أو للشروع في دخول الأسواق الأجنبية ،بالإضافة طبعاً إلى إنخفاض درجة المخاطر المصاحبة لإستخدامها.

ج- عقود الإدارة Management Contracting:

تمثل عقود الإدارة أحد أشكال الإستثمار المشترك الذي تقوم فيه الشركة بإمداد الشركات الموجودة في أسواق أجنبية بخبراتها في إدارة رأسمالها. وهذا يعني بشكل أخر أن تقوم الشركة بتصدير خدمات الإدارة بدلا من قيامها بتصدير منتجاتها إلى الأسواق الأجنبية. ومن أشهر الأمثلة على هذا الشكل ما تقوم به شركة هيلتون بصدد إدارتها لمجموعة كبيرة من الفنادق حول العالم.

وتتميز عقود الإدارة هي الأخرى بإنخفاض درجة الخطر المصاحبة لها لدخول الأسواق الأجنبية، كما أنها تحقق أيضا عائد معقول للشركة وبصفة خاصة في بداية تنفيذ هذه العقود. وبالإضافة إلى ذلك، فقد تمنح مثل هذه العقود الشركة في النهاية فرصاً حقيقية للتحول إلى المشاركة الفعلية في إدارة الشركات الأجنبية التي تمت بشأنها التعاقد في البداية بدلا من الإقتصار فقط على مجرد إمدادها بخدمات الإدارة اللازمة لها. وعلى الرغم من ذلك ، فهذه العقود لن تفيد بدرجة كبيرة فى حالة قيام الشركة بوضع كل خبراتها النادرة لخدمة تعظيم الأرباح للشركات الأجنبية التي تضطلع بإدارتها ، الأمر الذي يعني حرمان تلك الشركة مصدرة الإدارة من هذه الأرباح الناجمة عن خبراتها الإدارية التي قامت بتصديرها.

د- الملكية المشتركة Joint Ownership :

يشير هذا إلى الشكل الذي تقوم فيه الشركة بمشاركة مجموعة من المستثمرين الأجانب داخل سوق الدولة المضيفة لهؤلاء المستثمرين. وقد يتم ذلك من خلال قيام الشركة بشراء حصة من رأس مال شركة أخرى موجودة بالفعل في سوق خارجي ، وفى أحيان أخرى قد يقوم الطرفان - الشركة مع المستثمرين الأخرين- بتكوين شركة جديدة تماما. وقد يرجع الدافع للقيام بمثل تلك النوعية من الإستثمارات المشتركة إلى أسباب إقتصادية أو سياسية.

كما قد تتجه الشركة صوب هذا النوع بسبب نقص أوعدم توافر الموارد المالية، والمادية، والإدارية الكافية التي تمكنها من إمتلاك هذا الإستثمار بمفردها دون مشاركة أطراف أخرى. كما قد تلجأ الشركات فى أحيان أخرى إلى هذا النوع من الإستثمارات بسبب ما تفرضه عليها حكومات الدول المضيفة أحيانا من ضرورة لوجود شركاء معها من داخل الدولة المضيفة كشرط للدخول إلى أسواقها.

وقد يعترض طريق تلك الإستثمارات المشتركة بعض **الصعوبات** مثل الإختلاف بين الشركاء أحيانا على بعض سياسات الإستثمار أو التسويق أو غيرها من السياسات الأخرى. فبينما تفضل الشركات الأمريكية -مثلا،- إعادة إستثمار أرباحها لتحقيق مزيد من النمو، تميل الشركات المحلية فى كثيرمن الدول إلى تفضيل توزيع هذه الأرباح. وفي الوقت الذي تعمل فيه الشركات الأمريكية علي تعظيم دورالنشاط التسويقي في ممارستها لأعمالها، يركزالمستثمرون المحليون بصورة أكبرعلي مجرد التوجه بـــ والقيام ببعض الأنشطة البيعية.

3-الإستثمار المباشر Direct Investment:

تتحقق أكبر درجة من التغلغل فى الأسواق الأجنبية من خلال الإستثمار المباشرداخل دول هذه الأسواق. حيث تقوم الشركة بإنشاء فروع لها داخل بعض الأسواق الخارجية للتصنيع أو التجميع. فإذا كانت الشركة قد إكتسبت خبرات مهمة في مجال التصدير، وإذا كان الأسواق الأجنبية كبيرة بدرجة كافية ، وإذا كانت هناك إمكانية للإستفادة من تسهيلات الإنتاج في أسواق معينة ، عندئذاً يكون من المنطقي الإتجاه نحو هذا الشكل من أشكال الدخول للأسواق العالمية. وقد تلجأ الشركات أيضا إلى الإستثمار المباشر سعيا وراء تحقيق تكاليف أقل نتيجة إنخفاض أجورالعمالة أوتكلفة المواد الخام في بعض

الأسواق الأجنبية، كما قد تحاول الشركات الإستفادة من حوافز الإستثمار التي تقدمها بعض الحكومات الأجنبية في هذه الأسواق.

وتستطيع الشركة تحسين صورتها الذهنية في الدول المضيفة من خلال قدرتها علي خلق الوظائف وتشغيل العمالة الوطنية داخلها. وبصفة عامة تستطيع الشركة أن تقوم بتعديل منتجاتها بصورة تجعلها متوافقة مع طبيعة السوق المحلي لكل دولة مضيفة من خلال تنمية علاقات قوية مع الحكومة، والمستهلكين، ومصادرالتوريد المحلية، والموزعين داخل هذه الدول. وأخيرا تستطيع الشركة التي تنوى الإستثمار بشكل مباشر أن تحتفظ لنفسها برقابة وسيطرة كاملة علي عملياتها ومنتجاتها داخل الأسواق التي تذهب إليها مباشرة، ومن ثم يمكنها هذا من تنمية وتطوير السياسات التصنيعية والتسويقية التي تحقق لها أهدافها الدولية في الأجل الطويل.

أما العيب الرئيسي للإستثمار المباشر فنجده يتمثل في مواجهة الشركة أحياناً لبعض المخاطر مثل تدهور الأسواق التي دخلت إليها ، أو تغير السياسات الحكومية التي تعمل في ظلها. وقد لا يكون هناك فرصة للشركة أن تقبل أو ترفض هذه المخاطر إذا كانت لديها الرغبة للعمل داخل سوق دولة مضيفة معينة.

خامسا : تقرير برنامج التسويق العالمي الذي سيتم إتباعه:

يجب علي الشركات التي تعمل في سوق أوعدة أسواق أجنبية أن تقرر الكيفية التي يمكن من خلالها تعديل المزيج التسويقي لها ليناسب الظروف المحلية الخاصة بكل سوق من هذه الأسواق. ويلاحظ أن هناك نقيضين من الإستراتيجيات التسويقية يمكن أن تتحرك الشركة بينهما عند التعامل مع الأسواق الأجنبية. فعلي النقيض الأول توجد الشركات العالمية التي تستخدم ما يمكن أن نطلق عليه **بالمزيج التسويقي النمطي Standardized Marketing Mix** ، وهنا تقوم الشركات ببيع نفس منتجاتها بإستخدام نفس

الإستراتيجيات التسويقية في جميع الأسواق العالمية التي تعمل بها. وعلى النقيض الآخر توجد الشركات التي تستخدم ما يطلق عليه **بالمزيج التسويقي المعدل Adapted Marketing Mix**، وهى الحالة التى تقوم فيها الشركة بتعديل عناصر المزيج التسويقي لها بالشكل الذي يتوافق مع خصائص كل سوق مستهدف يمكن أن تعمل داخله. ويؤدي هذا إلى تحمل الشركة لتكاليف أكثر، ولكن على أمل تحقيق عائد وحصة سوقية أكبر.

وتمثل المفاضلة بين المزيج التسويقي النمطي، والمعدل أحد القضايا الهامة المطروحة للنقاش في السنوات الأخيرة. فالبرامج التسويقية التى يتم تفعيلها حسب الحاجات الخاصة والمختلفة لكل جماعة مستهدفة من المستهلكين من شأنها أن تساهم في فاعلية وكفاءة عملية الوصول إلى الأسواق المزمع خدمتها. وإذا كان هناك تطبيق بالفعل لتلك البرامج داخل سوق الدولة الواحدة، يكون من الأولي إذن أن يتم إستخدامها وتطبيقها بصورة أكبر على الأسواق الدولية. حيث أن هناك تباين وبصورة واضحة بين المستهلكين الموجودين في أسواق دول مختلفة من حيث خلفياتهم الثقافية أو الحضارية، ومن حيث حاجاتهم ورغباتهم وتفضيلاتهم، وكذلك من حيث أنماط تسوقهم وشرائهم للسلع والخدمات. وبسبب صعوبة التعامل بطريقة موحدة مع هذه الإختلافات، يتجه معظم المسوقين الآن إلى تعديل منتجاتهم، وأسعارهم، وقنوات التوزيع التى يعتمدون عليها، وأدوات الترويج التي يستخدمونها بصورة تحقق التوافق والموائمة مع رغبات المستهلكين في كل دولة مضيفة ينون العمل داخلها. وعلى الرغم من ذلك، فلابد أن يكون هناك في المقابل محاولات لإيجاد درجة ما من النمطية أو ما يشار إليه **بالتنميط العالمي Global Standardization**. حيث يتحتم على الشركات أن تبحث عن تلك الطرق التي تساعدها على تحقيق قدرمعين من النمطية

بشكل يمكنها من تخفيض التكاليف التي تتحملها، وتخفيض الأسعار التى تبيع بها منتجاتها، فى الوقت الذى يمكنها فيه أيضا من بناء علامة ذات مركز قوى على مستوى العالم كله.

ولا يعني هذا أن يتم التحول من التفكير التسويقي طويل الأجل **Long-Run Marketing Thinking** إلى التفكير المالي قصير الأجل **Short- Run Financial Thinking**. فعلى الرغم من قدرة التنميط على توفير الأموال ، فإن هذا لايعني ضرورة تحرك المسوقون بصورة مستمرة إلى تقديم عروض موحدة يمكنها أن تناسب إحتياجات المستهلك ورغباته في كل دولة يتم فيها تسويق منتجات الشركة.

وفي هذا الصدد نستطيع أن نلاحظ إستخدام الشركات العالمية لعدد من الخيارات والبدائل التي قد تقع ما بين التنميط والتعديل كطرفي نقيض. فعلى سبيل المثال، تبيع شركة كوكاكولا نفس مشروبها الكلاسيكي في جميع أنحاء العالم، وبالتالي تحقق قبول لمنتجاتها النمطية عبر الثقافات العالمية المختلفة. وإن كان هذا لايمنع من قيامها ببعض التعديلات على منتجاتها في بعض الأسواق ، حيث يلاحظ قيامها بإنتاج مشروبات تحتوي على نسبة أقل من السكريات والكربونات في دول معينة. وبالإضافة لذلك تقوم الشركة أيضا ببيع تشكيلة أخرى كبيرة من المشروبات التي تنتجها بصورة خاصة لبعض الأسواق المحلية، كما تعمل الشركة أيضا على تعديل خياراتها من قنوات التوزيع التي تستخدمها بالشكل الذي يتوافق مع الظروف المحلية في كل دولة تسوق لها منتجاتها.

وبنفس المنطق يستخدم ماكدونالدز نفس الديكورات والخدمات في جميع المطاعم الخاصة به حول العالم، ولكنه في نفس الوقت يقوم بإجراء بعض التعديلات على قائمة الطعام التى يقدمها لكى تتوافق مع طبيعة التذوق المحلي في كل دولة يتم العمل داخلها. فعلى سبيل المثال نجده يستخدم

صلصة الفلفل الحار بدلا من صلصة الطماطم (الكاتشاب) فسي سندوتــشات الهامبورجور في المكسيك. وفي فينا، نجد أن مطاعم ماكدونالــدز تتــضمن كافيتريا لتقديم القهوة بالطعم المحلي المفضل هناك،..... وهكذا.

ويعتقد بعض المسوقين العالميين من ناحية في ضرورة قيام الــشركات بالتفكير بطريقة عالمية، ومن ناحية أخرى بضرورة التصرف بشكل محلي. ويدافع هؤلاء عن ضرورة قيام الشركة بتبني إستراتيجية عالمية تستخدم من خلالها التنميط لعناصر تسويقية جوهرية ومحددة ، في نفس الوقــت الــذي تستخدم فيه عناصرأخرى تضفي عليها الطابع المحلي الخاص بــسوق كــل دولة تعمل بها حول العالم. ويعني هذا إعطاء توجهات إســتراتيجية علـــى مستوى الشركة ككل، في الوقت الذي تركز فيه الوحــدات المحليــة علـــى مراعاة الإختلافات الفردية بين المستهلكين.

المنتج Product:

توجد هناك خمسة إستراتيجيات تسمح بتعديل عنصري المنتج والترويج ليتوافقا مع متطلبات التعامل مع السوق العالمي أنظر الــشكل رقــم (6-3). وسوف نقوم في البداية بمناقشة إستراتيجيات المنتج الثلاثة ، ثم نتبعها بعــد ذلك بإستعراض للإستراتيجيتين المتعلقتين بالترويج.

شكل رقم (6-3) : إستراتيجيات المنتج والترويج الدولية

المنتـــج

الترويج		عدم إجراء أي تعديل على المنتج	تعديل المنتج	تنمية وتطوير منتج جديد
	عدم إجراء أي تغيير في النشاط الترويجي	1- التوسيع السوقي للمنتج الحالي	3- تعديل المنتج	5- إبتكار المنتج
	إجراء تعديل على النشاط الترويجي	2- تعديل إستراتيجية الإتصال	4- التعديل المزدوج	

1- التوسيع السوقي للمنتج الحالي Straight Product Extension:

وتعني هذه الإستراتيجية أن تقوم الشركة بتسويق المنتج في سوق أجنبي دون إجراء أي نوع من التغيرعليه. وهنا تقوم الإدارة العليا بإخبار رجال التسويق بما يلي "خذوا المنتج كما هو ثم حاولوا أن تجدوا له مستهلكين يمكن أن يقوموا بشرائه فى أماكن أخرى". وتنجح هذه الإستراتيجية في بعض الأحيان أو الحالات، في الوقت الذي تفشل فيه في بعض الحالات الأخرى. وتغري تلك الإستراتيجية الكثير من الشركات لإتباعها، حيث أنها لا تتطلب تحمل أي تكاليف إضافية لتنمية أو لتطوير المنتج أو إجراء أي تعديلات عليه، كما أنها لاتنطوي على اجراء أي تغييرات في العمليات الصناعية، ولا تحمل معها في نفس الوقت أي تجديد أو تطوير في الأنشطة الترويجية. ولكن يجب التنويه بأنها قد تكون إستراتيجية مكلفة في الأجل الطويل ، وذلك في حالة فشل المنتجات في إرضاء المستهلكين الأجانب.

2- تعديل المنتج Product Adaptation:

وهي تلك الإستراتيجية التي تنطوي على إجراء تغييرعلى المنتج الذي تقدمه الشركة بالصورة التي تجعله يقابل الظروف أو الرغبات أو أنماط الإستهلاك المحلية في الأسواق العالمية التي تعمل بها.

3-إبتكار المنتج Product Invention:

تنطوي تلك الإستراتيجية على محاولة خلق وتقديم شيء جديد للسوق الأجنبي. ويمكن لهذه الإستراتيجية أن تأخذ أحد شكلين، يتضمن الشكل الأول منهما إعادة تقديم صورة المنتج الأولي بالطريقة التي تتوافق مع الحاجات الموجودة في سوق معين. أما الشكل الثاني لهذه الإستراتيجية فنجده يتمثل في محاولة خلق منتج جديد تماما ليقابل حاجات محدده في سوق معين. وعلى الرغم من إرتفاع تكلفة إستراتيجية إبتكار المنتج إلا أنها تساهم في تحقيق أرباح مرتفعة إذا أحسن فهمها وتطبيقها.

الترويج Promotion:

يمكن للشركات تبني نفس إستراتيجية الترويج التي تستخدمها في السوق الوطني ، كما يمكن أن تقوم بتغييرها لتصبح لديها إستراتيجية ترويجية خاصة بكل سوق خارجي تعمل فيه. فبالنسبة للرسائل الإعلانية ، نجد أن هناك بعض الشركات العالمية تستخدم شكل نمطي موحد للإعلان عن منتجاتها في مختلف دول العالم **Standardized Advertising**. ولكن يلاحظ أنه حتى بالنسبة لتلك النوعية من حملات الترويج النمطية ، فقد يتم إجراء بعض التغييرات البسيطة فيها والتي تتطلبها أحيانا الإختلافات الثقافية أو اللغوية بين أسواق الدول المختلفة.

وفي المقابل تتبع العديد من الشركات إستراتيجية أخرى، ألا وهي **إستراتيجية تعديل الإتصالات Communication Adaptation**. حيث يتم إجراء تعديل كامل على الرسائل الإعلانية التي يتم توجيهها لكل سوق محلي. كما يلاحظ أن التعديل هنا قد يشتمل أيضا على الوسائل الإعلانية، حيث تزداد الحاجة أحيانا إلى إجراء تعديل على الوسيلة المستخدمة بسبب تباين الوسائل المتاحة وإختلاف فعاليتها في التأثير على الجمهور المستهدف من دوله لأخرى.

السعر Price:

تواجه الشركات أيضا العديد من المشاكل وهي بصدد وضع الأسعار العالمية لمنتجاتها. وقد تقوم بعض هذه الشركات بإستخدام **سعر عالمي موحد**، ويعاب على هذه الإستراتيجية بأن هذا السعر سيكون سعراً مرتفعا للغاية في الدول الفقيرة في حين سيتم إعتباره سعراً غيرمرتفع في الدول الغنية. وفي المقابل تقوم بعض الشركات الأخرى بتحديد **السعرالذي يستطيع المستهلكون تحمله في كل دولة**. ولكن يجب التنويه على أن مثل هذه

الإستراتيجية تتجاهل الإختلافات في التكاليف الفعلية من دولة إلى دولة أخرى. ولذلك يسعى البعض الأخر من الشركات بتقدير حجم التكاليف المعيارية للمنتج في كل دولة، وبناءاً عليه يتم وضع السعرالذي يغطي تلك التكلفة ويحقق هامش ربح معقول أو مرضي. ويعاب على هذه الطريقة بأنها تتجاهل ظروف السوق والطلب على منتجات الشركة، وبصفة خاصة إذا كانت مستوى تكاليف إنتاجها مرتفعا. وبغض النظرعن الكيفية التي تستخدمها الشركات في تسعير منتجاتها، فإن أسعارها العالمية عادة ما تكون مرتفعة عن أسعارها التي تبيع بها في أسواقها الوطنية. وقد يرجع ذلك لوجود تكاليف إضافية تتحملها الشركات عند بيع منتجاتها في الأسواق الخارجية مثل تكلفة النقل أو الشحن، والضرائب الجمركية، وهامش الربح الذي يحصل عليه المصدر، وهامش الربح الذي يحصل عليه تاجر الجملة، وكذلك الهامش الذي يحصل علية تاجر التجزئة. وبناءاً على تلك التكاليف الإضافية، فإنه يكون من المتوقع أن يتم بيع نفس المنتج بسعر يزيد من مرتين إلى خمس مرات عن السعر الذي يباع به في السوق الوطني لتحقيق نفس الحجم من الربح. فعلى سبيل المثال نجد أن بنطلون الجينز ماركة ليفيز Levi's يباع في أمريكا موطن الشركة بـ30 دولار، في حين نجده يباع في طوكيو بـ63 دولار، في الوقت الذي يباع فيه بـ88 دولار في باريس. وكذلك نجد أن الكمبيوتر الذي يباع بـ1000 دولار في نيويورك يباع نفسه بـ1000 جنيه إسترليني في المملكة المتحدة. كما تباع السيارة كريزلر Chrysler بسعر 10.000 دولار في أمريكا، في حين نجدها تباع بسعر أكثر من 47.000 دولار في كوريا الجنوبية.

ويلاحظ أن هناك بعض الشركات تتبع ما يسمي بسياسة الإغراق **Dumping**. حيث تقوم الشركة ببيع منتجاتها بسعر أقل من تكاليف إنتاجها وتسويقها، أو بيعها بسعر أقل من السعر الذي تباع به منتجاتها في أسواقها الوطنية. وبمعنى آخر تسعي هذه الشركات إلى إغراق الأسواق الأجنبية بمنتجاتها من خلال بيعها بأسعار أقل من أسعارها الحقيقية، وقد تهدف هذه السياسة إلى مواجه المنافسين في تلك الأسواق أو سحب السوق منهم.

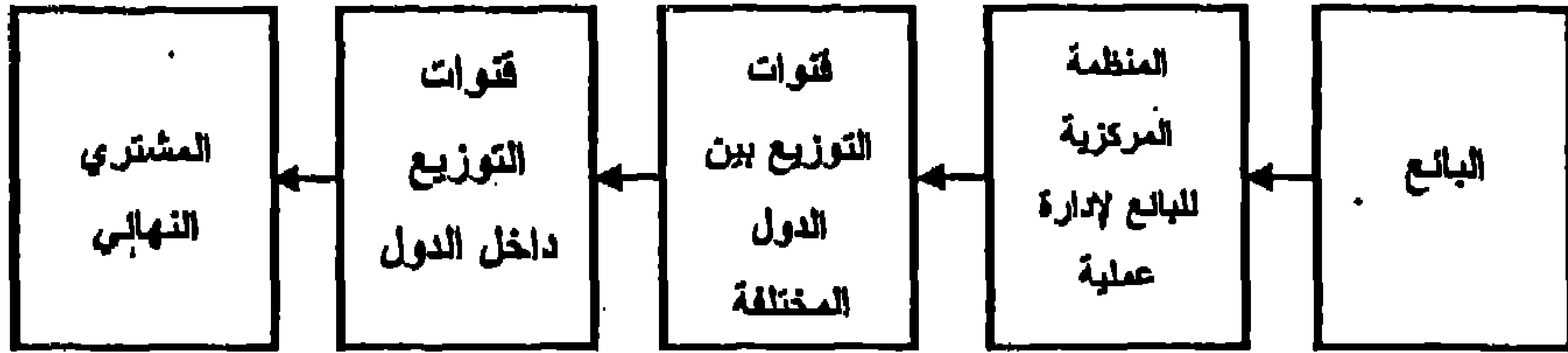
وجدير بالذكر بأن هناك عوامل إقتصادية وتكنولوجية يمكن أن يكون لها تأثير واضح على عملية التسعير العالمي. فإختلاف الظروف الاقتصادية قد يؤدي معه إلى إختلاف تسعير المنتجات من دوله لأخري ؛ كما يلاحظ أيضا تأثير الإنترنت على إظهار الإختلافات السعرية. فعندما تقوم الشركات ببيع منتجاتها عبر الإنترنت، يستطيع المستهلكون أن يتعرفوا على المدى الذي تختلف فيه أسعار بيع هذه المنتجات من دولة لأخرى. وقد يستطيع المستهلكون أن يحصلوا على المنتج الذي يرغبونه بشكل مباشر من الشركة الأم ، أو من الموزع الذي يسعى إلى تقديم أقل الأسعار. وقد يعمل هذا كله على إجبار الشركات على الإتجاه نحو **تنميط أو توحيد التسعير الدولي** لمنتجاتها **Standardized International Pricing**.

قنوات التوزيع Distribution Channels:

يجب على الشركة الدولية أن تتبنى رؤية شاملة لمشاكل توزيع منتجاتها وتوصيلها إلى المستهلكين النهائيين. ويوضح الشكل زقم (6-4) تلك الرؤية، حيث يلاحظ وجود ثلاثة روابط أو حلقات جوهرية بين البائع والمشترى النهائي. وتتمثل الحلقة الأولى في **المنظمة المركزية للبائع لاداره عملية التسويق** The Seller's headquarters organization، وتتولي هذه المنظمة الإشراف على قنوات التوزيع في نفس الوقت الذي تعتبر فيه جزء من هذه القنوات نفسها. أما الحلقة الثانية فنجدها تتمثل في **قنوات التوزيع بين**

الدول المختلفة، وهي تلك القنوات التي تعمل على تحريك المنتجات خارجيا إلى الأسواق الأجنبية. أما الحلقة الثالثة فتتمثل في **قنـــوات التوزيـــع داخـــل الدول**، وهي التي تضطلع بتحريك المنتجات من نقطة الدخول للسوق الأجنبي إلى مكان المستهلكين النهائيين في هذا السوق.

شكل رقم (6-4): المفهوم الشامل لقنوات التوزيع للتسويق الدولي



وتتباين قنوات التوزيع داخل الدول بشكل كبير من دولة لأخرى. حيث نجد أن هناك إختلافات كبيرة في عدد ونوع الوسطاء الذين يقومون بخدمة كل سوق أجنبي. كما يلاحظ أن هناك إختلافا واضحا في حجم وخصائص هؤلاء الموزعين داخل كل دولة.

سادسا: تقرير الشكل التنظيمي للشركة لممارسة التسويق العالمي:

تقوم الشركات بإدارة أنشطة التسويق العالمي – على الأقـل – بثلاثـة طرق مختلفة. حيث تقوم معظم الشركات في البداية بتنظـيم إدارة أو قـسم للتصدير، على أن تقوم بعد ذلك بإنشاء وحدة تنظيمية لممارسـة الأعمـال الدولية، وأخيرا تصبح المنظمة بأكملها شركة عالمية.

فعادة ما تبدأ الشركات في ممارسة التسويق الدولي ببساطة من خـلال تشكيل وتعديل منتجاتها لتلائم الأذواق في بعض الدول الأجنبيـة. وعنـدما تتوسع في حجم مبيعاتها الدولية، عندئذاً تقوم بتنظيم إدارة / قسم للتـصدير يشرف عليه مدير للمبيعات والقليل من المساعدين له. وعندما تزداد المبيعات

يبدأ قسم التصدير بتوسيع الأنشطة التى يمارسها بحيث تشتمل على مختلف الخدمات التسويقية وبطريقة تمكن الشركة من أداء بعض الأعمال الأخرى بخلاف التصدير. فإذا تحركت الشركة تجاه الإستثمار المشترك أو الإستثمار المباشر، عندئذاً لا يستطيع قسم التصدير أن يصبح الشكل التنظيمي الملائم لفترة طويلة.

وتقوم الشركة بإنشاء وحدات تنظيمية مستقلة لممارسة جميع الأنشطة و الأعمال الدولية عندما تقررالدخول إلى عدة أسواق أجنبية. كأن تقوم بالتصدير لدولة معينة، ومنح التراخيص لشركات موجودة في دولة أخرى، وإنشاء شركات ذات ملكية مشتركة في دولة ثالثة، وتكوين شركة تمارس إستثمار مباشر مملوكه ملكية مطلقة لها في دولة رابعة.

هذا ويتم تنظيم تلك الوحدات أوالأقسام الدولية بطرق عديدة ومختلفة. كما يتم تشكيلها من مجموعة من المتخصصين في التسويق، والتصنيع، والبحوث، والتمويل، والموارد البشرية بغرض التخطيط لمختلف وحدات التشغيل والعمليات وإمدادها بالخدمات التي قد تحتاجها. ويمكن تنظيم وحدات التشغيل هذه بثلاثة طرق، فقد تكون في شكل منظمات موزعة جغرافيا يوجد بها عدد من المديرين داخل الدولة الواحدة بحيث يكونوا مسئولون عن رجال البيع، والفروع البيعية، والموزعين، ومتابعة الشركات التي تم منحها التراخيص داخل الدولة التي يعملون داخلها. كما قد يتم تنظيم وحدات التشغيل لتكون مسئولة عن المبيعات العالمية لمختلف منتجات الشركة في جميع الدول أو الأسواق التي يتم العمل بها. وأخيرا فقد تكون وحدات التشغيل عبارة عن مراكزمالية دولية، بحيث نجد كل منها مسئول عن مبيعاته الخاصة به فقط.

وتتخطى العديد من الشركات مرحلة الوحدة التنظيمية أوالمنظمة الدولية لتصبح بالفعل بعد ذلك **منظمات عالمية**. وهنا يتحول تفكير المنظمة من إعتبار نفسها كمسوق قومى يبيع منتجاته إلى الخارج إلى إحتساب نفسها كمسوق عالمي. ومن هنا تبدأ الإدارة العليا للشركة في التخطيط على مستوى عالمي للحصول على وإستخدام تسهيلات التصنيع من أي مكان في العالم، ووضع السياسات التسويقية والإستفادة من التدفقات المالية والأنظمة اللوجستية المتاحة على مستوى العالم. وتقوم وحدات التشغيل العالمية **Global Operating units** بتقديم تقاريرها بشكل مباشر إلى الرئيس التنفيذي أوإلى اللجنة التنفيذية للمنظمة وليس لمدير الوحدة الدولية . وجدير بالذكر هنا بأن المديرين التنفيذيين يكونوا مدربين وموجهين بالعمل على أسس عالمية وليست وطنية فقط أو حتى دولية. وبالتالي تقوم تلك النوعية من الشركات بإستقطاب الإدارة من عدة دول ، وتشترى المكونات والأجزاء الخاصة بالمنتج من أي مكان فى العالم حيث تكون التكلفة أقل والجودة أفضل، وتتحرك للإستثمار حيثما يكون هناك توقع بالحصول على عوائد أكبر.

إن الدخول في الألفية الثالثة يحتم على معظم الشركات أن تصبح عالمية بصورة أكبرمن ذي قبل، وذلك إذا كانت تأمل في البقاء والإستمرار. فإذا نجحت الشركات في أسواقها الوطنية، فأنه يجب عليها عندئذاً أن تتحرك وبقوة إلى الأسواق الأجنبية. وبالتالي يكون لزاما عليها أن تتغير من شركات تتعامل مع العمليات والأعمال الدولية لها بصورة ثانوية إلى شركات تنظر إلى العالم كله باعتباره سوقا واحدا لا يحتوي على أي حواجز أو فواصل.

الفصل السابع

التسويق والمجتمع
المسئولية الإجتماعية
والقضايا الأخلاقية في التسويق

الأهداف التعليمية للفصل

يساهم الفصل الحالى فى تنمية المفاهيم والجوانب المعرفية التالية لديك :

- الإنتقادات الإجتماعية للتسويق ، والتى تنطوى على تأثيره على كل من : المستهلكين، ومنظمات الأعمال، والمجتمع
- حركات حماية المستهلك
- حركات حماية البيئة
- تصرفات منظمات الأعمال تجاه المسئولية الإجتماعية للتسويق
- التسويق المستنير
- أخلاقيات التسويق

مقدمة:

سوف نركز في هذا الفصل على التسويق كمؤسسة إجتماعية. ففي البداية سيتم مناقشة بعض الإنتقادات للتسويق بصدد تأثيره على كل من المستهلكين الأفراد، وتنظيمات الأعمال الأخرى، والمجتمع ككل. وعندئذ يتم التعرض للحديث عن بعض حركات حماية المستهلك والبيئة، والتى يتم القيام بها من قبل بعض الجمعيات والمؤسسات بغرض التحقق من مدى سلامة وصدق التصرفات التي تصدر عن أنشطة التسويق في المنظمات المختلفة. وأخيراً، نقوم بالتركيز على الكيفية التي يمكن من خلالها أن تستفيد الشركات نفسها من تبنيها لمفهوم المسئولية الإجتماعية والإضطلاع بالممارسات الأخلاقية في سياستها وإستراتيجياتها. حيث سنلاحظ أن تبني المفاهيم المتعلقة بالمسئولية الإجتماعية والتصرفات الأخلاقية من قبل منظمات الأعمال لن يكون مجرد أداء بعض الأشياء الصحيحة، ولكنه سيعني أيضا إمكانية تحقيق الكثير من المزايا والمنافع لهذه المنظمات.

وقد حاول المسوقون- ذوى التوجه بالمسئولية الإجتماعية - إكتشاف ما يرغبة المستهلك، ثم القيام بالإستجابة لرغباته من خلال تقديم عروض تسويقية تستطيع أن تحقق الرضا والقيمة للمشترين فى نفس الوقت الذى تحقق فيه الربح للمنتجين . فالمفهوم التسويقي **Marketing Concept** هو عبارة عن فلسفة إرضاء المستهلك، وتحقيق مكاسب مشتركة لطرفي عملية المبادلة. ويمكن القول بأن الممارسات المتعلقة بتبني هذا المفهوم من شأنها قيادة الإقتصاد ككل بأيد غير مرئية لإرضاء وتحقيق الإشباع للعديد من الأطراف، في نفس الوقت الذي تساهم فيه في إشباع حاجات ورغبات الملايين من المستهلكين، وذلك إذا ماإحسن فهم وتطبيق ذلك المفهوم بصورة صحيحة.

وعلى الرغم من ذلك، فلن نجد كل المسوقين يقومون بإتباع المفهوم التسويقي، حيث نلاحظ فى الواقع العملى قيام العديد من الشركات ببعض الممارسات التسويقية التي تثير الكثير من علامات الإستفهام حولها. كما يلاحظ أن الكثير من تلك التصرفات التسويقية التى تبدو في ظاهرها بسيطة وبريئة تؤثرسلبا وبقوة على المجتمع المحيط بها. خذ على سبيل المثال عملية بيع السجائر، حيث تتاح للشركات الحرية الكاملة لبيع منتجاتها من السجائر، فى نفس الوقت الذي تتوافر فيه للمدخنين أيضا الحرية في شرائها. إلا إن هذه الحرية في البيع والشراء لاتعنى عدم تأثير هذه العمليات على إهتمامات عامةالجمهور. فالمدخنون يدمرون صحتهم، وربما يؤثر هذا علـى حياتهم سلبا بصفة عامة. يحدث هذا فى الوقت الذى يتأثر فيه بذلك أيضا الأفراد المحيطون بهم، والذين نجدهم يعانون من عدم الراحة في التواجد في أماكن التدخين، بل ويتم إعتبارهم أحيانا مدخنين من الدرجة الثانية Second Smokers أو ما يطلق عليه أحيانا بالمدخنين السلبيين. وأخيرا، قد يؤثر تسويق السجائر للكبار أيضا على الأفراد صغار السن ليبدأوا رحلة التدخين مبكرا. ومن هنا يخضع تسويق منتجات التدخين للكثير من الجدل والنقاش. ويشيرهذا المثال إلى إهتمام الأطراف الأخرى من عامة الجمهور بالمعاملات الخاصة التى تقوم بها منظمات الأعمال، وأن هذا الإهتمام لا يقتصر فقط على الأطراف ذات التعامل المباشر مع هذه المنظمات، الأمر الذى يؤكد على أهمية تبنى وممارسة المنظمات لمفهوم المسئولية الإجتماعية الذى نتعرض له بالدراسة فى هذا الفصل.

ويسعى هذا الفصل إلى مناقشة التأثيرات الإجتماعية للممارسات التسويقية . حيث سيتم التعرض للعديد من التساؤلات مثل: ما هي الإنتقادات الإجتماعية الشائعة للنشاط التسويقي؟ وماهي الخطوات التي يجب أن يقوم

بها الأفراد لكبح جماح التصرفات التسويقية السيئة؟ وماهي الخطوات التي يجب أن تتخذها المؤسسات الحكومية والقانونية لردع التصرفات التسويقية غير السليمة؟ وماهي الخطوات التي يجب أن تضطلع بها الشركات المستنيرة لتبنى مفهوم التسويق ذو التوجه بالمسئولية الإجتماعية والنواحي الأخلاقية في ممارساتها؟ كما سينتهي الفصل بمناقشة كيفية تأثير وتأثر التسويق بتلك القضايا.

الإنتقادات الإجتماعية للتسويق:

يواجه التسويق الكثير من الإنتقادات، بعضها صحيح وتم إثباته والأخرليس كذلك. وتركز تلك الإنتقادات الإجتماعية على تأثير الممارسات التسويقية سلبا على كل من المستهلكين الأفراد، والمجتمع ككل، ومنظمات الأعمال الأخرى.

أولا : تأثير التسويق على المستهلكين الأفراد:

يوجه المستهلكون، والمدافعون عنهم، والكثير من الجهات الحكومية العديد من الإتهامات للتسويق مثل :

- الأسعار المرتفعة.
- الممارسات الإحتيالية المضللة.
- الضغوط البيعية (البيع القائم على إستخدام أسلوب الضغط على المشترين) .
- المنتجات الرديئة أوغير الأمنة .
- الإهمال المخطط .
- الخدمة الفقيرة لمستهلكين غير مربحين .

1-الأسعار المرتفعة High prices:

ينتقد الكثير نظم التسويق في العديد من الشركات، حيث يعتبرونها مسئولة عن رفع الأسعار بصورة مبالغ فيها وأكبر مما يجب أن تكون عليه في ظل نظم أكثر حساسية وإدراكا لعملية رفع السعر عن حدود معينة.

ويشير هؤلاء إلى ثلاثة عوامل رئيسية يمكنها أن تؤدى بالفعل إلى رفع الأسعار، وتتمثل هذه العوامل في :

- **إرتفاع تكاليف التوزيع .**
- **إرتفاع تكاليف الإعلان والترويج .**
- **إرتفاع التكاليف الأخرى المصاحبة لتقديم المنتج الجديد إلى الأسواق.**

أ-إرتفاع تكاليف التوزيع:

ترتفع الأسعار بصورة ملحوظة عندما يحصل الموزعون والوسطاء على هامش ربح أكبر من قيمة الخدمات التي يقدمونها أثناء عملية توزيع منتجات الشركة حتى تصل إلى المستهلك النهائي. كما ترتفع تكاليف التوزيع نتيجة إستخدام عدد أكبر من اللازم من الوسطاء والموزعين، ومما يزيد الطين بلة أن يتصف هؤلاء الموزعين بعدم الكفاءة أو رداءة الخدمات التي يقدمونها.

كما يلاحظ في بعض الأحيان الأخرى أن هؤلاء الموزعين والوسطاء يقدمون خدمات غيرمهمة أوغير ضرورية ، ليس هذا فحسب بل قد تكون هناك إزدواجية في بعض الخدمات التي يقدمونها. وكنتيجة لذلك كله ترتفع تكاليف التوزيع بصورة كبيرة، ومن ثم يدفع المستهلكون مقابل ذلك في صورة أسعارغاية في الإرتفاع، وغير مبرره في نفس الوقت.

وقد يدفعنا هذا للتساؤل عن مدى إمكانية الإستغناء عن خدمات هؤلاء الوسطاء والموزعين، أو عن مدى ضرورة الإعتماد عليهم في عملية توزيع منتجات الشركة. وفى الحقيقة لا نستطيع القول بعدم جدوى إستخدام تلك القنوات، حيث أنهم يؤدون بالفعل الكثير من الوظائف الهامة نيابة عن المصنعين. فالمقابل الذي يحصل عليه هؤلاء ينعكس مباشرة في شكل مجموعة الخدمات التي يرغب المستهلكون فى التمتع بها سواء في صورة الحصول على المنتج بشكل سهل وميسر، أو فى صورة الخدمات الإئتمانية، أو في صورة وجود متاجر ضخمة تعرض تشكيلة كبيرة من السلع والخدمات وتفتح أبوابها للعمل عدد أطول من الساعات، ... الخ. ويلاحظ أن تكاليف تشغيل هذه المتاجر لفترة طويلة وبصورة كفء يدفع تجار التجزئة لرفع أسعارهم بصورة مستمرة. وعلى الجانب الآخر، تعمل زيادة درجة المنافسة في مجال تجارة التجزئة على إجبار الموزعين والتجار على تخفيض هامش الربح الفعلي الذي يحصلون عليه. فعلى سبيل المثال، يلاحظ إنخفاض نسبة الربح الفعلية التي تحققها سلسلة متاجر السوبر ماركت بعد الضرائب على مبيعاتها إلى 1% تقريبا. وإذا فرض قيام بعض الموزعين برفع المقابل الذي يحصلون عليه، فان ذلك قد يتم مواجهته من قبل موزعين أخرين بتخفيض أسعارهم. ومن هنا ظهرت الكثير من المتاجر التي إشتهرت بالتخفيضات السعرية المستمرة، الأمر الذي كان من شأنه الضغط على منافسيهم للعمل بصورة أكثر كفاءة والإحتفاظ بأسعارهم عند مستويات منخفضة.

ب-إرتفاع تكاليف الإعلان والترويج:

يُتهم التسويق الحديث أيضا بدفعه لرفع الأسعار بغرض تمويل الحملات الإعلانية الضخمة، وحملات تنشيط المبيعات. ويركز النقاد هنا على أن التغليف والترويج لا يضيف إلا مجرد قيمة نفسية على المنتج المزمع تسويقه

بدلا من التركيز على إضافة قيمة وظيفية أو حقيقية. ولا يقتصر الأمر في هذا الصدد على الشركات المنتجة بل نجده يمتد كذلك إلى تجار التجزئة والذين يقومون بدورهم أيضا بإستخدام بعض الأنشطة الترويجية الإضافية - مثل الإعلان، والمعارض، والهدايا، والعينات المجانية ...الخ - والتي قد يكون من شأنها أيضا إضافة زيادات أخرى على أسعار التجزئة التي يبيعون بها المنتجات إلى المستهلكين النهائيين.

ويرد رجال التسويق على تلك الإنتقادات ، حيث أنهم يروا بأنه في الوقت الذي يستطيع فيه المستهلكون شراء منتجات ذات منافع وظيفية عند مستويات منخفضة من الأسعار، فإنهم - وعلى الرغم من ذلك - يكونوا على إستعداد لدفع أسعار أعلى لتلك المنتجات التي تمدهم بمنافع نفسية تشعرهم بدرجة أكبر من التميز والجاذبية والخصوصية. فربما تزداد تكلفة شراء منتجات ذات أسماء لعلامات مشهورة، إلا إن هذا التعليم للمنتج يعطى ثقة أكبر بلا شك للمشترى في الحصول على جودة أعلى وأكثر ملائمة له. ففى الوقت الذي يؤدى فيه الإعلان المكثف إلى رفع تكاليف المنتج، إلا أنه يضيف في نفس الوقت القيمة له من خلال إخبار الملايين من المشترين المحتملين بخصائصه المميزة، وأماكن توافره وبيعه. وإذا كانت هناك رغبة لدى المستهلكين في معرفة ما هو متاح في الأسواق، فلابد أن يتوقعوا قيام المصنعين بإنفاق حجم ضخم من الأموال على الإعلان والجهود الترويجية الأخرى. كما أنه ليس خافيا بأن إستخدام الإعلان والترويج بشكل مكثف قد يكون أحد الضرورات التى تفرض على الكثير من الشركات في مواجهة الجهود التي يقوم بها المنافسون ، وكذلك لبناء وتدعيم الصورة الذهنية في عقول المستهلكين عن الشركة ومنتجاتها. ولكن لا يمنعنا هذا في النهاية بأن نشير إلى ضرورة وجود وعى كاف لدى الشركات بصدد تحديد حجم الإنفاق المجدي على الأنشطة الترويحية التي يمكن أن تعتمد عليها.

ج-إرتفاع التكاليف الكلية للمنتج **Excessive markups:**

كثيرا ما يكون إرتفاع سعر المنتج - كما قلنا - نتيجة زيادة حجم تكاليف الترويج والتوزيع التي يجب تغطيتها. وبالإضافة إلى ذلك فهناك تكاليف أخرى يجب أن يغطيها سعر المنتج مثل التكاليف المرتفعة للبحوث والتنمية، وتكاليف إختبار المنتج الجديد قبل نزوله إلى الأسواق.

2-الممارسات التسويقية المضللة Deceptive practices :

قد يتم إتهام رجال التسويق أحيانا بقيامهم ببعض الممارسات الخداعية التي تقود المستهلكين إلى الإعتقاد بأنهم سيحصلون على قيمة أكبر من القيمة الفعلية أو الحقيقية للمنتجات التي يتم تسويقها إليهم. ويمكن تصنيف الممارسات المضللة في ثلاث مجموعات رئيسية تتمثل في :

- التسعير الخادع Deceptive pricing
- الترويج المضلل Deceptive promotion
- التغليف الإحتيالى deceptive packaging

فبالنسبة **للتسعير الخادع** نجده ينطوي على بعض الممارسات مثل:

- الإعلان الزائف عن بيع المنتج بأسعار المصنع أو بأسعار الجملة.

- الإعلان عن تخفيضات سعرية هائلة ولا مثيل لها، في حين لا يكون ذلك صحيحا أو مبالغا فيه بدرجة كبيرة.

أما **الترويج المضلل**، فنلاحظ أنه ينطوي على بعض الممارسات مثل :

- المغالاة في ذكر الأخبار المتعلقة بخصائص المنتج أو بأدائه .

-.إغراء المستهلك بالذهاب إلى المتجر للحصول على هدايا هي في الواقع لا قيمة لها، أو يكون الحصول عليها مشروطا بشراء بكميات كبيرة من السلع محل التعامل، أو بالدخول في مسابقات مع عدد كبير جدا من المستهلكين للفوز بجائزة معينة.

وأخيرا فبالنسبة **للتغليف الإحتيالي** ، فنجده يتضمن مثلاً :

- محاولة إظهار مكونات مبالغ فيها على غلاف السلعة من خلال تصميم غاية في الجاذبية .
- عدم إعطاء معلومات كاملة عن السلعة .
- إعطاء معلومات غير صحيحة ومضللة سواء كان ذلك في عنوان الغلاف أو في وصف ما يتعلق بالحجم.

وبصفة عامة، تؤدي الممارسات التسويقية المضللة إلى ظهور قوانين وتحركات من قبل الحكومات وبعض التنظيمات الإجتماعية بغرض حماية المستهلك منها، وإلزام الشركات بتوخي الصدق والحذر في أدائها لأعمالها وممارساتها التسويقية والترويجية تجاه المستهلكين.

وقد أدى هذا إلى قيام بعض رجال التسويق بالمناداة بضرورة قيام الشركات بتجنب تلك الممارسات الخادعة، والتي قد تؤدي إلى تدمير أعمالها، وتهدد بقائها وإستمرارها في الأسواق في الأجل الطويل. فإذا لم يحصل المستهلكون على ما يتوقعونه، فإنهم يتحولوا تلقائيا إلى تلك الشركات الأكثر صدقا وأمانة في تسويق منتجاتها. وبالإضافة لذلك، نجد أن المستهلكين عادة ما يقوموا ببعض التصرفات التي يكون من شأنها حمايتهم من أي نوع من تلك الممارسات المضلة والخادعة. كما يلاحظ أن معظم هؤلاء المستهلكين غالبا مايكونوا على وعي ودراية بالنوايا البيعية للمسوقين، ومن ثم نجدهم في منتهى الحرص عندما يتحركون للشراء. وعادة ما لا يكون لديهم التصديق الكامل والقناعة التامة بحقيقة الإدعاءات التي تسوقها الشركات إليهم عن منتجاتها المتاحة في الأسواق.

3-الضغوط البيعية الذائدة **High Pressure Selling :**

كثيرا ما يتهم رجال البيع بإستخدامهم وسـائل ضـغط بيعيـة لإقنـاع المستهلكين بشراء سلع لم يقصدوا أو يفكروا في شرائها. كما يشار في أحيان أخرى عن بعض أنواع السلع والخدمات بأنه تم بيعها ولا نقـول أنـه تـم شرائها. ويمكن القول بأنه على الرغم من تدريب رجال البيع على التواصل الهادئ وإستخدام المنطق العقلاني مع المستهلكين المحتملين ، إلا أن طريقة مكافأة هؤلاء وتحفيزهم على لتحقيق مبيعات أكثر هو الـذي يـدفعهم إلـى إستخدام أسلوب الضغط على المشترين لزيادة الحصيلة البيعية سـعيا وراء مكافآت وحوافز أكبر.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه في معظم هذه الأحوال والحالات لن يحقـق المسوقون إلا القليل من المكاسب جراء إستخدامهم لتلك الـضغوط البيعيـة الزائدة . حيث يلاحظ أن تلك التكتيكات ربما تكون ملائمة في بعض الحالات دون غيرها، كما أنها لن تكون صالحة ومناسبة لتحقيق مكاسب إلا في الأجل القصير. فالمسوقون يعلمون تماما قدرة المشترين على معرفة ما يرغبونـه وما يحتاجونه من سلع وخدمات، وما هوليس كذلك. كما أن هنـاك بعـض القوانين التي تسمح للمشترين بإلغاء التعاقد خلال فترة زمنية معينة من إعادة التفكير في الشيء المباع محل التعامل. وبالإضافة لذلك يستطيع المستهلكون أن يقدموا مقترحاتهم في المكاتب التي تنشأها الشركات لتلـك الأغـراض. ناهيك عن قدرة المستهلكين في بعض الدول على توصيل إنتقاداتهم وشكواهم إلى الهيئات والمؤسسات المختصة بحمايتهم من بعض الممارسات البيعيـة، والتي منها شعور المستهلك بأنه قام بالشراء وإنهاء الصفقة بـسبب وقوعـه تحت ضغوط بيعية من قبل الموزع أو البائع.

ومن هنا تستخلص ضرورة إعتماد الجهود البيعية على بنـــاء علاقـــات طويلة الأجل مع المستهلكين ذوى القيمة أو المربحين للشركة. أما الأساليب التي تعتمد على إجراء ضغوط بيعية أو على بعض الممارســـات المـــضللة، فإنها سوف تؤدى حتما إلى القضاء على مثل هذه العلاقـــات التـــي نتحـــدث عنها.

4-المنتجات الرديئة أو غير الأمنة Shoddy or unsafe products:

تتمثل أحد الإنتقادات الأخرى الموجهة إلى النشاط التسويقي في إفتقـــار المنتجات المسوقة إلى الجودة الواجب أن تتوافر فيها. حيث يشكو البعض من وجود العديد من المنتجات التي لايتم تصنيعها بشكل جيد، وكذلك العديد مـــن الخدمات التي لا يتم أدائها وتقديمها بالشكل المطلوب. كما يـــشكو الـــبعض الأخر من إنخفاض حجم المنافع التي يحصلون عليها من الكثيرمن المنتجات المتاحة في الأسواق . فعلى سبيل المثال ، نجد أن أكثر المأكولات والوجبات سريعة التجهيز – والتي تلقى قبولا وإنتشارا واسعا في تسويقها وتوزيعها – لا يمكن إعتبارها أطعمة صحية، بل العكس صحيح فقد تنطوي تلك الأغذية على نسبة عالية من الدهون مثلا، أو غير ذلك من العناصر المسببة للعديـــد من الأمراض مثل السمنة، والسكر، ...الخ.

أما الشكوى الثالثة في هذا الصدد فنجدها تتمثل في إنخفـــاض درجـــة الأمان المتوافرة في المنتج. حيث يلاحظ وجود العديد من الأســـباب التـــي تسوقنا إلى الحديث عن مشكلة أمان المنتج مثل عدم مبالاة الشركات المنتجة بها، وزيادة درجة تعقد العمليات الإنتاجية، وإنخفاض مستوى تدريب العمالة، وعدم وجود أو رداءة أنظمة الرقابة على الجودة. وقد أشارت التقـــاريرالتي قدمتها بعض جمعيات حماية المستهلك للعديد من السنوات – وهى منظمـــات غير هادفة للربح وتسعى إلى إختيار وتقـــديم معلومـــات عـــن المنتجـــات

المطروحة في الأسواق، وتقوم بنشر ذلك من خلال بعض المجلات أو مواقع الويب الخاصة بها- إلى بعض المشاكل التي رصدتها إبان قيامها بإختبار بعض المنتجات مثل: وجود خطر تسرب كهربي عند إستخدام بعض الأجهزة الكهربائية، وتسرب غاز أول أكسيد الكربون السام عند إستخدام أفران التسخين، ووجود عيوب فنية في تصميم بعض السيارات ....الخ. وبالتالي فإن القيام بإختبار الأنشطة الإنتاجية التي تقوم بها المنظمات يمكن أن يساعد المستهلكين على إتخاذ قرارات شراء أفضل، كما يشجع منظمات الأعمال نفسها على محاولة التخلص من أي عيوب قد تكون مصاحبة للمنتجات التي تطرحها و تقدمها إلى الأسواق.

ويمكن القول بأن معظم الشركات المنتجة غالبا ما تكون لديها الرغبة في تقديم سلع ذات جودة مناسبة، ولكن المشكلة تكمن في الطريقة التي تتعامل بها الشركة مع قضية الجودة والأمان والتي يمكن أن تسوقها إلى أحد طريقين، فإما أن تساعدها على تحسين سمعتها أو أن تؤدى بها إلى خسارة تلك السمعة تماما. حيث تدخل الشركات التي تقوم ببيع منتجات ذات جودة منخفضة أو منتجات غير أمنة في صراعات ونزاعات مع جماعات حماية المستهلك والجهات الرقابية المسئولة، كما قد يؤثر ذلك أيضا على درجة مصداقية المنتجات التي تقوم بتسويقها. وبالإضافة لذلك يتجنب المستهلكون غير السعداء الشراء المستقبلي لتلك المنتجات، ليس هذا فحسب بل قد نراهم أيضا يقومون بإسداء النصيحة لغيرهم من المستهلكين بعدم الشراء من منتجات تلك الشركة التي يعتقدوا بإفتقارها لعناصر الجودة والأمان.

5-الإهمال المخطط Planned Obsolescence:

يتهم النقاد أيضا بعض الشركات بإتباعها لبرنامج إهمال مخطط لمنتجاتها لتصبح متقادمة قبل أن تكون هناك حاجة حقيقية لإستبدالها أو

إحلالها بمنتجات جديدة أخرى. فعلى سبيل المثال ، يتهم البعض الشركات بقيامها بإجراء تغييرات مستمرة في مفاهيم المستهلك المتعلقة بأنماط قبوله للمنتجات حتى تستطيع تشجيعه على الشراء الكثير والمبكر للمنتجات الجديدة التي تقدمها إلى الأسواق. ومن أكثر الأمثلة التي يمكن أن تؤكد على ذلك هو ما نراه بصدد التغيير المستمر والمنتظم في موضات الملابس.

ومن ناحية أخرى يُتهم البعض الآخر من الشركات بقيامها بالإمتناع عن إظهار أى خصائص وظيفية جديدة جذابة في المنتج إلى أن يتم التخلص من النماذج القديمة. ويدعي النقاد بأن ذلك يحدث بصورة واضحة في صناعة الإلكترونيات والحواسب الآلية. فعلى سبيل المثال، نجد أن هناك إتهاما موجها إلى شركة إنتل Intel وميكروسوفت يتمثل فى قيامهما في السنوات الأخيرة بمنع ظهورالبرمجيات وأجزاء الحاسب الجديدة إلى أن يتم إستنفاذ الطلب على المنتجات الحالية الموجودة بالأسواق. وبالإضافة إلى ما سبق نجد إتهاماً من نوع آخر لبعض الشركات، يتمثل في قيامهم بإستخدام المواد الخام والمكونات التي إنتهت صلاحيتها أو تقادمت، الأمر الذي يعني تقديم منتجات غير صالحة، أو غير مناسبة، أو على الأقل غير متطورة.

6-تقديم خدمة متواضعة إلى مستهلكين غير متميزين Poor Service to Disadvantaged Consumers:

هناك إتهام أخير في هذا الصدد، يتمثل في عدم إهتمام الشركات بتقديم خدمات جيدة إلا للمستهلكين ذوى القيمة الكبيرة أو المربحين لها. وهذا يعني عدم إكتراث تلك الشركات بالنوعيات الفقيرة ذات الدخل المنخفض من المستهلكين، الأمر الذي قد يكون من شأنه عدم حصول تلك الفئات من المستهلكين إلاعلى مستوى متدني من الخدمات التي تقدمها هذه الشركات.

ولذلك يجب التنويه هنا بضرورة بناء أنظمة تسويقية يكون من شأنها خدمة تلك النوعية من المستهلكين غيرالمتميزين بالنسبة للشركة، بل قد يحتاج

هؤلاء أيضا إلى توفير الحماية لهم من قبل الجمعيات والمؤسسات المهتمة بشئون حماية المستهلك.

ثانيا: تأثير التسويق على المجتمع ككل:

تتلخص الإنتقادات التي يتم توجهها إلى نظم التسويق فيما يتعلق بتأثيرها على المجتمع ككل في النقاط التالية:

1- **المساهمة في زيادة مستوى التطلعات والطموح، الأمر الذي يؤدى إلى خلق حاجات ورغبات غير حقيقية أو زائفة لدي أفراد المجتمع، بالإضافة إلى ما يتطلبه ذلك من إستنزاف الموارد النادرة بصورة كبيرة.**

2- إنخفاض الحجم اللازم إنتاجه من السلع الإجتماعية – العامة – في مقابل المستوى المتزايد من إنتاج وبيع السلع الخاصة. ويشير هذا الإنتقاد إلى أن التزايد في تقديم السلع الخاصة يستلزم معه تقديم المزيد من الخدمات العامة، والتي لا يهتم أحد من الشركات بتوفيرها أو حتى أخذها في الإعتبار.

فعلى سبيل المثال، يمكن لنا أن نلاحظ ما يتطلبه زيادة إنتاج وتسويق السيارات الخاصة (سلعة خاصة) من ضرورة توفير المزيد من الطرق السريعة، وإشارات المرور، وأماكن الإنتظار، وخدمات المرور (سلع عامة). ويعنى هذا أن زيادة مبيعات السلع الخاصة سوف يؤدي حتما إلى زيادة ما يمكن أن نطلق عليه **بالتكاليف الإجتماعية**. فقد تنطوي التكاليف الإجتماعية للسيارات على الكثير مما نلاحظه من إزدحام في المرور، وتلوث للهواء، وحالات الموت والإصابة نتيجة حوادث السيارات.

وتركز المناقشة الخاصة بتلك القضية على ضرورة البحث عن الألية التي يمكن من خلالها تحقيق وإيجاد توازن بين إنتاج وتسويق السلع الخاصة، وبين توفير السلع والخدمات العامة اللازمة لها والمرتبطة بها. ويمكن القول بأن أحد الخيارات التي يمكن طرحها هنا تتمثل في ضرورة تحميل منتجي

السلع الخاصة بكافة التكاليف الإجتماعية التي يمكن أن تظهر نتيجة العمليات الإنتاجية والتسويقية التي يقومون بها. فيمكن للحكومة - مثلا - أن تطلب من مصنعي السيارات مراعاة إيجاد عناصر الأمان بصورة أكبر، بالإضافة إلى الإهتمام بتوفير نظم سيطرة ورقابة أفضل لمنع التلوث. وقد يقوم بعض منتجى السيارات عندئذاً برفع أسعارهم لتغطية تلك التكاليف الإضافية، فإذا لاحظ المشترون إرتفاع الأسعار بصورة مبالغ فيها، فإن هذا سيؤدى إلى خروج هذه الشركات التي غالت في رفع أسعارها من السوق، وبالتالي يبدأ الطلب في التحرك نحو هؤلاء المنتجين الذين إستطاعوا تحقيق التوازن في تغطية كل من التكاليف الخاصة والتكاليف الإجتماعية.

أما الخيار الآخر الذي يمكن مناقشته في هذا الصدد فنجده يتمثل في تحميل المستهلكين بالتكاليف الإجتماعية. حيث نلاحظ - مثلا - قيام الكثير من الحكومات في العديد من الدول بالشروع في تحصيل ضرائب أو رسوم مرور لبعض الطرق السريعة فيها، وذلك كمحاولة منها لتقليل الإزدحام المروري في هذه الطرق.

3- التلوث الثقافي الذي يمكن أن تخلقه برامج الإتصالات والحملات الإعلانية بما تنطوي عليه من بعض الأفكار والقيم الإغوائية، والعاطفية، والشاذة أحيانا.

4- إزدياد القوة السياسية لمنظمات الأعمال من خلال إمتلاكها القدرة على التأثيرعلى الرأي العام عن طريق إستخدام وسائل الإتصال الجماهيرية واسعة الإنتشار. وقد تحمل هذه القوة في طياتها إمكانية فرص مصالح وإهتمامات تلك المنظمات وتغليبها على المصلحة العامة. كما قد تمكن تلك القوة بعض المنظمات الكبيرة مثل ميكروسوفت، وإنتل Intel، وAT&T من التأثير على المشرعين وواضعي القوانين بشكل يتوافق مع مصالحهم وأهدافهم الخاصة.

ثالثا: تأثير التسويق على منظمات الأعمال الأخرى:

ننتقل هنا في هذا الجزء إلى الحديث عن الممارسات التسويقية التي تقوم بها الشركة ويكون لها تأثير على شركات أخري، الأمر الذى يجعلها تـؤثر أيضا على تخفيض درجة المنافسة فى الأسواق التى تعمل بها .

ويمكن لنا في هذا الصدد رصد ثلاثة مشاكل رئيسية:

- الإستحواذ على المنافسين .
- ممارسات التسويق التي تخلق موانع أو حواجز لدخول الأسواق التي تعمل بها الشركة .
- ممارسات التسويق التنافسية غير النظيفة.

ويزعم النقاد بقيام الشركات بتخفيض درجة المنافسة في الأسواق التي تعمل فيها من خلال الشروع بتوسيع نطاق أعمالهم عن طريق الإستحواذ على المنافسين بدلا من قيامهم بتنمية وتطوير منتجات جديدة خاصة بهم. ويمكن القول بأن زيادة عدد وسرعة عمليات الإستحواذ التي تم القيام بها في العديد من الصناعات خلال الآونة الأخيرة قد أدى إلى إختفاء صغار الشركات المنافسة، الأمر الذي ساهم معه في تقليل حدة المنافسة بدرجة كبيرة. وبصورة إفتراضية يمكن القول بأن كل صناعة من الصناعات الرئيسية – مثل التجزئة، والتسلية، والخدمات المالية، والمنافع، والنقل، والسيارات، والإتصالات عن بعد، والرعاية الصحية – قد تقلص فيها بشكل واضح عدد المنافسين الرئيسين في العديد من دول العالم.

ويعتبر الإستحواذ موضوعاً معقداً، حيث يكون في بعض الأحيان مفيداً للمجتمع وفي أحيان أخرى لا يكون كذلك. فقد تستطيع الشركة المستحوذة تحقيق إقتصاديات الحجم الكبير والذي يؤدى بدورة إلى تخفيض التكاليف، ومن ثم تخفيض الأسعار. كما قد تساهم عملية الإستحواذ في قيام الشركة ذات الإدارة الجيدة بتحسين المستوى المنخفض للإدارة في الشركة الأخرى

وبالتالي رفع مستوى كفاءتها. كما قد يعمل الإستحواذ على تحويل صناعة تنخفض فيها درجة التنافسية لتصبح أكثر تنافسية بعد القيام بهذه العمليات. وعلى الرغم من ذلك فقد ينطوي الإستحواذ أيضا على بعض الآثار السلبية، ومن ثم يجب أن يتم تنظيم عملياته ووضع القوانين والتشريعات التي تمنع أو تحد من هذه الآثار.

ويتهم النقاد الممارسات التسويقية أيضا بخلقها حواجز تعوق الشركات الجديدة من الدخول إلى الصناعة. حيث يلاحظ قيام الشركات الكبيرة بإستخدام براءات الإختراع الخاصة بها، وبالإنفاق بكثافة على الأنشطة الترويجية، وبتنمية روابط قوية مع الموزعين ومصادر التوريد للمحافظة على تعاملاتها معهم من ناحية وإبعادهم من ناحية أخرى عن التعامل مع المنافسين الآخرين. وقد يمتنع المنافسون الجدد عن الدخول كنتيجة طبيعية لتفوق الشركات الموجودة داخل الصناعة بميزة تحقيق إقتصاديات الحجم الكبير. وبالإضافة إلى ما سبق، فقد تنشأ حوجز الدخول لصناعة معينة نتيجة القوانين والتشريعات القائمة أو الجديدة والمعرقلة في حد ذاتها للإستثمار فيها، مثل فرض ضرائب مرهقة على الإنفاق الإعلاني بغرض تقليل دور التكاليف البيعية كأحد الحواجز الرئيسية للدخول.

وأخيرا، نلاحظ قيام بعض الشركات بإستخدام ممارسات تسويقية تنافسية غير نظيفة وذلك بنية إيذاء أو القضاء على الشركات الأخرى. فقد تقوم بعض الشركات بوضع أسعارها عند مستوى أقل من مستوى التكاليف التي تتحملها. وقد تسعى إلى إبعاد الموردين عن التعامل مع المنافسين وقطع العلاقات بينهم. كما قد تحاول في بعض الأحيان الأخرى إلى تشجيع المستهلكين على عدم الشراء من الشركات المنافسة. ولذلك يتم وضع العديد من القوانين لمنع تلك الممارسات التي من شأنها القضاء على المنافسة.

وعلى الرغم من ذلك فليس من السهل بمكان إثبات إدانــه النيــة الــسيئة أو التصرف الصادر من شركة معينة وإتهامها بأنها تمارس تصرفات تـسويقية تنافسية غير نظيفة.

تحركات المستهلكون والجمهور للتأكد من سـلامة وصـدق الممارسـات التسويقية:

نتيجة نظرة بعض الأفراد إلى منظمات الأعمال على أنها السبب للعديد من الأمراض والمشاكل الإقتصادية والإجتماعية، تظهر بعض الحركات التي تسعي إلى تصويب تصرفات وممارسات تلك المنظمات ووضعها في المسار الصحيح لها. وتعتبر حركة حماية المستهلك وحركة حماية البيئة أهـم تلـك التحركات التي سوف نتحدث عنها الآن.

1-حركة حماية المستهلك Consumerism:

تمثل حركة حماية المستهلك حركة منظمة من مجموعة مـن الأفـراد والمؤسسات الحكومية والتي تسعي إلى الاهتمام بـ والدفاع عـن مـصالح المستهلكين، وتنمية مصادر القوة الخاصة بهم والمتعلقة بإجراء المعـاملات مع البائعين. وقد بدء ظهور تلك الحركات في الولايات المتحدة الأمريكيـة، ومرت بثلاث مراحل زمنية في إستهدافها للمعـاملات الخاصـة بمنظمـات الأعمال الأمريكية. هذا وقد ظهرت أول حركات حماية المستهلك في بدايات القرن العشرين لوضع قيود على إرتفاع الأسعار وبصفة خاصة في صناعة اللحوم، وفي صناعة الأدوية. أما الحركة الثانية لحماية المستهلك فقد ظهرت في منتصف الثلاثينات من القرن العشرين لمنع شرارة إرتفاع الأسعار أثناء فترة الكساد العظيم، ولمواجهة الممارسات السيئة – الفـضائح – الخاصـة بصناعة الأدوية والعقارات الطبية آنذاك.

كما بدأت الحركة الثالثة خلال فترة الستينات، حيث إتصفت هذه الفترة بإرتفاع المستوى التعليمي للمستهلكين، وأصبحت المنتجات أكثر تعقيدا وينطوي شرائها على الكثير من المخاطر، كما إزداد إستياء الأفراد من المؤسسات الأمريكية نتيجة العديد من الممارسات غير السوية التى تقوم بها فى معاملاتها معهم. وظهر "رالف نادر" Ralph Nader خلال هذه الفترة وأثار العديد من القضايا مع مجموعة أخرى من الكتاب المشهورين، حيث قاموا بتوجيه الإنتقادات لمنظمات الأعمال الكبيرة بسبب العديد من ممارساتها غيرالأخلاقية والمضيعة لموارد المجتمع في نفس الوقت. وقد قام الرئيس جون كيندي خلال هذه الفترة بالإعلان عن حق المستهلكين في الإختيار، والحصول على المعلومات ، وكذلك حقهم في إقتناء منتجات أمنه. ولذلك بدأ الكونجرس أنذاك في البحث والتحري عن ممارسات الأعمال التي تتم في صناعات معينة، كما بدأ في إقتراح بعض القوانين والتشريعات التي من شأنها حماية المستهلك. ومنذ ذلك الوقت بدأت تتكون جماعات من المستهلكين، وبدأ سن الكثير من القوانين والتشريعات لهذا الغرض الذي نحن بصدد مناقشته. وقد بدأت ممارسات حماية المستهلك تنتشر بعد ذلك في العديد من دول العالم لتصبح ظاهرة دولية، ولذلك ظهرت تلك الحركة وإتسمت بقوتها في حماية مصالح المستهلكين في أوربا بصفة خاصة.

وطالما نتحدث عن حماية مصالح المستهلكين، فإنه يجدر بنا أولا التعرف على الحقوق التقليدية للبائعين، الأمر الذي قد يكون من شأنه منح المستهلكين القدرة على إكتشاف والتعرف على التصرفات والممارسات غير السوية لهؤلاء البائعين ، على أن يلي ذلك التعرض لحقوق المشترين التقليدية.

هذا ويمكن تلخيص الحقوق التقليدية للبائعين في النقاط التالية:

- الحق في تقديم أي منتج بأي حجم وبأي شكل، بشرط ألا ينطوي إستخدامه على محاطر صحية أو نواحي غير أمنه. وإذا كانت هناك أي مخاطر أو آثار جانبية مصاحبة لعمليات الإستهلاك والإستخدام فلابد من وجود تحذيرات أو تنبيهات تشير إلى ذلك.
- الحق في تحديد أي سعر للمنتج، بشرط ألا يكون هناك أي نوع من التمييز السعري بين نفس النوعيات من المشترين.
- الحق في إنفاق أي مبالغ لترويج المنتج، بشرط إلا ينطوي ذلك على أي نوع من ممارسات المنافسة غير الشريفة.
- الحق في إستخدام وتوصيل أي رسالة عن المنتج، بشرط عدم إساءة إستخدامها أو عدم أمانتها في توصيف مكونات المنتج أو طريقه إستعماله والمنافع المرتبطة بهذا الإستعمال.

أما فيما يتعلق **بالحقوق التقليدية للمشترين** فنجد أنها تنطوي على مايلي:

- عدم الحق في شراء المنتج إلا إذا تم عرضة للبيع.
- الحق في توقع شراء منتج آمن.
- الحق في توقع أن يكون أداء المنتج مثلما تم الإعلان عنه.

ويعتقد الكثيرون عند مقارنة هذه الحقوق مع بعضها البعض بميل كافة الميزان تجاه البائع، ولكن لاينفى هذا في الحقيقة إستطاعة المشترى أن يرفض إتمام الصفقة إذا شعر بعدم عدالتها. كما يري الكثير من النقاد بأن المشترى لا يملك إلا القليل من المعلومات، والتعليم، والحماية حتى يستطيع إتخاذ قرارات صحيحة عند مواجهته للبائع أثناء تنفيذ المعاملات التي قد تتم بينهما. ولذلك **يطالب الكثير من المدافعين عن مصالح المستهلكين بمجموعة إضافية من الحقوق تتلخص في الآتي:**

- الحق في تعريف المستهلك وإعلامه – بصورة جيدة – عن وجهات النظر الهامة في المنتج.
- الحق في حماية المستهلك ضد المنتجات والممارسات التسويقية التي تكون محل شك.
- الحق في إيجاد منتجات وممارسات تسويقية تساهم في تحسين نوعية وجودة الحياة.

ويؤدي كل حق من هذه الحقوق المقترحة إلى مزيد من الإقتراحات التي يوصي بها المدافعون عن مصالح المستهلكين. **فالحق المتعلق "بالتعريف والإخبار"** ينطوي على حق المعرفة بحقيقة كل من معدل الفائدة على القروض التي تحصل عليها الشركة (حقيقة القروض)، وكذلك حقيقة التكلفة لكل وحدة منتجة ومباعة (تسعير الوحدة)، وأيضا مكونات وأجزاء المنتج (بطاقة المكونات)، والقيمة الغذائية للأطعمة (بطاقة القيمة الغذائية)، ومدى جدة أو حداثة إنتاج المنتج (تاريخ الصلاحية)، وحقيقة المنافع الخاصة بالمنتج (حقيقة الدعاوى الإعلانية). ويتطلب تفعيل الإقتراحات المتعلقة بحماية المستهلك واللازمة لتقوية مركزه ضد ممارسات الغش والخداع تقديم منتجات أكثر أمنا، وإعطاء الهيئات الحكومية قوة وصلاحيات أكبرللرقابة على ممارسة هذه المقترحات. **أما المقترحات المتعلقة بتحسين جودة الحياة** والتي تنطوي على مزيد من الرقابة والسيطرة على مكونات المنتج وعمليات التغليف الخاصة به، فنجد أنها تتطلب تقليل مستوى التشويش الإعلاني، والعمل على زيادة درجة تمثيل المستهلك داخل مجالس إدارة الشركات بغرض حماية الإهتمامات الخاصة به.

ولا يجب أن يأخذنا الحديث عن حقوق المستهلك أن ننسي الإشارة إلى "مسئولية" المستهلكين عن حماية أنفسهم بأنفسهم بدلا من ترك تلك المسئولية ليقوم بها غيرهم. فأمام المستهلكين العديد من الخيارات التي يمكنهم إتباعها

في حالة وجود قناعة بسوء أو رداءة الصفقات والمعاملات التي يتم تنفيذها معهم. حيث يستطيع المستهلك أن يتصل بالشركة أو بالوسيلة الإعلانية، كما يمكنه الإتصال بالأجهزة أو الجهات الحكومية المسئولة، وقد يصل الأمر به أحيانا إلى قيامه برفع دعوى قضائية ضد الممارسات التى يرى بأنها غير أخلاقية.

2-حركة حماية البيئة Environmentalism:

في الوقت الذي يهتم فيه أصحاب حركة حماية المستهلك بمدى فاعلية النظام التسويقي في خدمة حاجات ورغبات المستهلكين، يتطلع حماة البيئة Environmentalists إلى معرفة تأثير الأنشطة التسويقية على البيئة، وماهية التكاليف التي يتم تحملها حتى تتم خدمة حاجات ورغبات المستهلكين. ويمكن تعريف حركة حماية البيئة على أنها "حركة منظمة من مجموعة من الأفراد، والمنظمات، والأجهزة الحكومية بغرض حماية وتحسين البيئة التي يعيش فيها أفراد المجتمع ". ولا يمكن إعتبار هؤلاء الأفراد المهتمين بالبيئة – حماة البيئة – بأنهم ضد التسويق والإستهلاك، ولكننا نجدهم يرغبون ببساطة في أن يعطى المستهلكون والمنظمات إهتمام وعناية أكبر بالبيئة المحيطة بهم. حيث يطالب هؤلاء بألا يتم وضع أهداف النظام التسويقي في صورة تعظيم الإستهلاك، وزيادة الخيارات المتاحة أمام المستهلك، أو إرضاء المستهلك، وإنما يكون من الأفضل أن تصاغ تلك الأهداف التسويقية في صورة تعظيم جودة الحياة المحيطة بنا كأفراد ومنظمات. ولا تعني جودة الحياة **Life quality** مجرد الكميات والنوعيات المتاحة للمستهلك من السلع والخدمات، ولكنها تعني أيضا جودة البيئة التي يعيش فيها هذا المستهلك. ولذا يرغب حماة البيئة بأن يتم تضمين التكاليف البيئية في الحسبان عند قيام كل من المسوق والمستهلك بإتخاذ قراراتهما الخاصة بإجراء المعاملات مع بعضهم البعض.

وقد ظهرت **الموجه الحديثة الأولي** من حركة حماية البيئة في الولايات المتحدة من خلال تلك **الجماعات المهتمة بالبيئة** Environmental Groups، وكذلك **الجماعات المهتمة بالمستهلكين** أثناء فترة الستينات، والسبعينات. وقد كانت هناك العديد من العوامل التي عملت على زيادة الإهتمام بالبيئة أنذاك مثل :

- التلوث البيئي الذي حدث نتيجة أعمال إستخراج المعادن وحفر مناجم الفحم.
- إستنفاذ الثروات البيئية من الأشجار وإنخفاض المساحات الخضراء أو مايسمى بظاهرة التصحر .
- التلوث الصناعى ، وحدوث ما يسمي بظاهرة الأمطار الحمضية Acid rain .
- الخسائر التي تحققت نتيجة تآكل طبقة الأوزون وإنبعاث الغازات السامة.
- ظهور الكثير من المشاكل الصحية التي نجمت عن تلوث الهواء والماء، و الكشف عن الأغذية المعالجة كيميائيا.

أما الموجة الثانية لحركة حماية البيئة فقد تمت من خلال الحكومة الأمريكية، والتي قامت بتمرير مجموعة من القوانين والتشريعات أثناء فترة السبعينات والثمانينيات للسيطرة على الممارسات الصناعية المؤثرة على البيئة. وقد أصابت هذه الموجة بعض الصناعات الثقيلة، مما فرض على بعض شركات الحديد والمنافع العامة ضرورة إستثمار بلايين الدولارات في الآلات والتجهيزات اللازمة للسيطرة على التلوث. كما فرض هذا أيضا على صناعة السيارات تقديم نوعيات جديدة من السيارات ذات أنظمة مكلفة للتحكم في العوادم الصادرة منها، وكذلك دفع هذا صناعة التغليف إلى البحث عن

الطرق التي يكون من شأنها تقليل المخلفات الناجمة عن الأغلفة الخاصة بالمنتجات. وغالبا ما يلاحظ وجود مقاومة ورفض من هذه الصناعات وغيرها من الصناعات الأخرى لتلك القوانين البيئية، وبصفة خاصة عندما يفرض عليها ضرورة الإسراع في تطبيق والإلتزام بمتطلباتها. كما يشكو العديد من الشركات بإلزامها بتحمل تكاليف ضخمة بالشكل الذي قد يؤدي إلى تخفيض قدراتها التنافسية.

وقد أدي ظهور الموجتين الأولى والثانية من حركات حماية البيئة إلى بزوغ موجه أكثر قوة إزداد من خلالها قبول الشركات لمسئولياتها تجاه البيئة المحيطة بها. حيث اوحظ تبني الكثير والكثير من الشركات الآن لما يسمي بسياسات البقاء والدعم البيئي **Environmental Sustainability**. وينطوى هذا على تنمية الإستراتيجيات التي يكون من شأنها المحافظة على وتدعيم البيئة، وتحقيق الأرباح للشركات. ويري أحد المتخصصين في الشئون الإستراتيجية بأن التحدي الآن إنما يتمثل في تنمية إقتصاد عالمي قادرعلى البقاء والإستمرار. وهو إقتصاد يحتاج إلى دعم غير محدود من جميع دول الأرض، ولهذا نجده ينطوي على الكثير من التحديات، والفرص التي يمكن إستغلالها.

ويشير الشكل رقم (7-1) إلى شباك يمكن للشركات إستخدامه كمعيار أو مؤشر لمدى تحقيقها لتقدم في ممارستها تجاه ما أسميناه بالبقاء والدعم البيئي.

شكل (7-1): شباك البقاء والدعم البيئي

	تركيز داخلي (داخل الشركة)	تركيز خارجي (خارج الشركة)
التطلع إلى المستقبل	**3- التكنولوجي البيئي الجديد** هل الأداء البيئي لمنتجاتنا مقيد بالمستوي الحالي الذي نملكه من التكنولوجيا. هل هناك إمكانية لتحقيق تحسينات جوهرية على الأداء البيئي لمنتجاتنا من خلال إستخدام أنواع جديدة من التكنولوجيا؟	**4- الرؤية المتعلقة بالدعم** هل تعمل الرؤية الخاصة بنا على توجيه تصرفاتنا نحو إيجاد حلول للمشاكل الإجتماعية والبيئية؟ هل ترشدنا الرؤية الخاصة بنا إلى تنمية تقنيات تكنولوجية ، وأسواق، ومنتجات ، وعمليات جديدة؟
التركيز على الفترة الحالية	**1- منع التلوث** ما هي الخسائر والآثار البيئية السيئة لعملياتنا الحالية؟ هل نستطيع تخفيض التكاليف والمخاطر من خلال التخلص من المخلفات من مصدرها أو بإستخدامها كمدخلات نافعة ومفيدة ؟	**2- منتجات رائدة بيئيا** ما هي الأشكال والتصميمات التي يمكن من خلالها تنمية منتجات مسئولة بيئيا وذلك في جميع مراحل دورة حياة المنتج؟ هل يمكننا إضافة قيمة أو تخفيض التكاليف في الوقت الذي نقلل فيه من التأثير السلبي للمنتج على البيئة؟

ويلاحظ من الشكل السابق أن منع التلوث يمثل المستوى الأساسي الذي يمكن للشركة أن تمارسه وهي بصدد سعيها لتبني سياسات الدعم والبقاء البيئي. وينطوي هذا المستوى على ما هو أكثر من مجرد الرقابة والسيطرة على التلوث، فهو يستلزم أيضا القيام بإجراء العمليات التي يكون من شأنها تنظيف أثر المخلفات التي تم خلقها. كما يعني منع التلوث أيضا القيام بالتخلص من أو تدنية العوادم والمخلفات قبل حتى أن يتم خلقها.

وتستجيب الشركات التي تتبني فلسفة المنع لما يسمي ببرامج التسويق الأخضر Green Marketing Programs. وهي برامج تهتم بتنمية منتجات أكثر آمنا، ويمكن توصيفها على أنها منتجات صديقة للبيئة، كما تهتم هذه البرامج أيضا بأغلفة يمكن التخلص منها أو إعادة استخدامها ، وتركز كذلك تلك البرامج على أى سياسات أخرى من شأنها السيطرة على التلوث وإيجاد العمليات ذات الكفاءة المرتفعة في نفس الوقت.

ويقع على **المستوى التالي** تلك الشركات التي تسعي إلى ممارسه إنتاج ما أسميناه **بمنتجات رائدة بيئيا Product Stewarship**. حيث لا يتم التركيز فقط على تدينة التلوث الناجم عن الإنتاج، ولكن أيضا تدنية التلوث أو الآثار البيئية السلبية التى تنجم خلال جميع مراحل دورة حياة المنتج كلها. وتتبني العديد من الشركات هنا ما يطلق عليه **بممارسات التصميم البيئي أو التصميم لأغراض المحافظة على البيئة (DFE) Design For Environment** . و ينطوي هذا على التفكير أثناء مرحلة التصميم على خلق منتجات يمكن تجديدها، وإعاده إستخدامها، أو إعاده دوره حياتها مرة أخرى. ويمكن القول بأن التصميم البيئي (DFE) هذا لا ينطوي فقط على مجرد المساعدة على تدعيم البيئة، ولكنه أيضا يمكن أن يساهم وبصورة كبيرة في تحسين مستوى ربحية الشركات التي تتبناه.

وعلى **المستوى الثالث** من مستويات الدعم البيئي، نجد تلك **الشركات التي تتطلع إلى المستقبل وتخطط لتقنيات بيئية جديدة**. فمازالت الكثير من الشركات التي حققت تقدما ملموسا على مستوى "منع التلوث" وكذلك على مستوى إنتاج "منتجات رائدة بيئيا" مقيدة بالتقنيات الحالية أو المستوى الحالي من التكنولوجي المستخدم . ويؤكد هذا المستوى على إنه إذا كانت هناك رغبة حقيقية في تنمية إستراتيجيات تدعيم بيئي متكاملة، فإن ذلك يفرض على تلك الشركات ضرورة تنمية تقنيات تكنولوجية جديدة.

وأخيرا، يمكن أن تقوم الشركات بتنمية رؤية بيئية مستدامة Sustainability Vision تخدم كمرشد للمستقبل الخاص بإهتمامها بتنمية وتطوير منتجات، وخدمات، وعمليات، وسياسات بيئية، بالإضافة للتقنيات التكنولوجية الجديدة التي يجب أن يتم تنميتها وتطويرها هى الأخرى لتلك الأغراض. وتمد تلك الرؤية بإطار عمل لكل مستوى من المستويات الثلاثة السابقة الخاصة بالسيطرة والرقابة على التلوث، وإنتاج منتجات رائدة بيئيا، وتنمية تكنولوجيا بيئية نظيفة.

وتركز معظم الشركات حاليا على المربع الأسفل الأيمن من شباك الدعم البيئي، حيث نجدها تقوم بإستثمار مبالغ ضخمة لمنع التلوث. ويتطلع البعض الأخر من الشركات إلى تبنى الممارسات المتعلقة بإنتاج منتجات صديقة للبيئة، أو تنمية وتطوير تقنيات تكنولوجية بيئية جديدة. كما يلاحظ أن هناك عدد قليل من الشركات تحاول أن تجد لنفسها رؤية خاصة لتوجيه تصرفاتها وممارساتها تجاه دعم البيئة. وجدير بالذكر هنا أن التركيز على خلية واحدة أو إثنين من خلايا الشكل السابق، إنما يعنى وجود قصورا في ممارسات الشركة تجاه البيئة المحيطة بها. فعلى سبيل المثال ، نجد أن التركيز على الإستثمار في النصف الأسفل من شباك الدعم البيئي سوف يمكن من تحقيق وضعية جيدة للشركة خلال الفترة الحالية، ولكنه يجعلها عرضة للإنتقاد والهجوم مستقبلا. وعلي العكس من ذلك، فالتركيز علي النصف الأعلى من شباك الدعم البيئي سوف يساهم في إيجاد شركة ذات رؤية بيئية متميزة ، ولكنة سيؤدى في نفس الوقت إلي إفتقادها للمهارات والآليات اللازمة لتطبيق تلك الرؤية. الأمر الذي يجعلنا نصل إلى إستخلاص هام مؤداه ضرورة قيام الشركة بالعمل على تنمية وتطوير أبعاد البقاء والدعم البيئي الأربعة السابق الإشارة إليها.

ويؤكد أصحاب حركات حماية البيئة علي وجود بعض التحديات الخاصة التي يمكن أن يواجهها المسوقون الذين يعملون على مستوى عالمى. فكلما قلت عوائق التجارة، وإزداد مستوى إتساع الأسواق العالمية يزداد بالتبعية، بل ويتعاظم تأثير القضايا البيئية علي التجارة الدولية. وقد قامت العديد من دول أمريكا الشمالية، وغرب أوربا والكثير من الدول الأخرى بتنمية بعض المعايير البيئية المتشددة. ففي الولايات المتحدة-علي سبيل المثال- نجد أنه تم تفعيل أكثر من 24 تشريعا بيئيا مختلفا منذ سنة 1970 ، ومن المتوقع أن يكون هناك المزيد من تلك التشريعات في الطريق نتيجة الأحداث البيئية الجارية. كما يلاحظ أن إتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية قد أوصت بتكوين لجنة لحل المشاكل الناجمة عن بعض الظروف والحالات البيئية. كما قام الإتحاد الأوربي مؤخرا بتمرير والموافقة على قانون "نهاية الحياة" "End-of-life" والذي يطالب صانعي السيارات بمحاولة إعادة إستخدام أو إعادة تصنيع نسبة 80% على الأقل من سياراتهم القديمة حتى عام 2006.

وعلى الرغم مما سبق، تتباين السياسات البيئية بشكل كبيرمن دولة إلى أخرى، كما تتباين أيضا المعايير العالمية للمحافظة على البيئة المتوقع أيضا من سنة إلى أخرى. وبرغم قيام العديد من الدول مثل الدنمارك، وألمانيا، واليابان، والولايات المتحدة بتبني سياسات بيئية شاملة، بالإضافة إلى تعاظم توقعات المواطنين فيها عن الإلتزام تجاه البيئة، إلا إن هناك الكثير من الدول مثل الصين، والهند، والبرازيل، وروسيا مازالت في المراحل الأولى لتنمية وتطوير مثل هذه السياسات. بل الأكثر من ذلك، حيث يلاحظ أن العوامل البيئية والتي تدفع المستهلكين في دولة معينة للتصرف بشكل معين قد لا نجدها هى نفسها تؤثر على المستهلكين بأى صورة من الصور في دولة أخرى. وبالتالي تعاني الشركات الدولية من صعوبة تنمية ممارسات بيئية

نمطية يمكن القيام بها في جميع الدول حول العالم. وكبديل لذلك تقوم هذه الشركات بوضع سياسات عامة، وعندئذاً تسعي جاهدة إلى ترجمة هذه السياسات إلى برامج يتم تفصيلها بشكل يقابل القوانين والتوقعات المحلية في كل دولة تعمل داخلها.

ممارسات منظمات الأعمال تجاه المسئولية الإجتماعية للتسويق:

قد تعارض العديد من الشركات – في البداية – حركات حماية المستهلك، وحركات حماية البيئة ، حيث نجدها تنظر إلى تلك الحركات على إنها حركات غيرعادلة أو حركات غيرمؤثرة . ولكن بمرور الوقت يحدث تنامي في قبول معظم الشركات لحقوق المستهلك الجديدة، على الأقل فيما يتعلق بالقوانين الرئيسية المنظمة لتلك الحقوق. وعلى الرغم من ذلك تقوم الشركات أحيانا بمعارضة بعض النصوص الفرعية لهذه القوانين، والتي تعتقد بأنها تمثل أدوات غير مناسبة لحل مشاكل محددة لدى المستهلك. وعلى العكس من ذلك ، تدرك هذه الشركات تماما حق المستهلك في الحصول على المعلومات، وكذلك حقه في الحماية من أي ممارسات سلبية. ولذلك تستجيب العديد من الشركات بشكل إيجابي لحركات حماية المستهلك، وحماية البيئة بالشكل الذى يمكنها من خدمة حاجات ورغبات المستهلك بشكل أفضل.

التسويق المستنير Enlightened Marketing :

ترتكز فلسفة "التسويق المستنير" على ضرورة قيام وظيفة التسويق بالشركة بمحاولة تحقيق أفضل أداء للنظام التسويقي داخلها في الأجل الطويل. ويقوم التسويق المستنيرعلى خمسة مبادئ هي: التسويق الموجه بالمستهلك، والتسويق الإبتكاري، وتسويق القيمة، والتسويق القائم على الإحساس برسالة الشركة، والتسويق الإجتماعي.

1-التسويق الموجه بالمستهلك Consumer-Oriented Marketing :

يعني التسويق الموجه بالمستهلك بأنه يجب على الشركة أن تبنى وتنظم أنشطتها التسويقية بالتركيزعلى وجهه نظر المستهلك، حيث يكون من الضرورة بمكان أن تسعي جاهدة للشعور بـ ، وخدمة، وإرضاء حاجات ورغبات مجموعة محددة من المستهلكين الذين يمثلون السوق المستهدف لها. فلن تستطيع أى شركة الآن من تحقيق النجاح والإستمرارية إلا من خلال قيامها بإمداد المستهلكين الذين تم إختيارهم بدقة وعناية بأعلى قيمة يمكن أن يحصلوا عليها. ومن ثم نصل إلى إستخلاص هام هنا يتمثل في أن قدرة الشركة على رؤية العالم من خلال أعين مستهلكيها تجعلها قادرة على بناء علاقات قوية ومربحة مع هؤلاء المستهلكين.

2-التسويق الإبتكاري Innovative Marketing:

يتطلب مبدأ التسويق الإبتكاري قيام الشركة بإجراء تحسينات مستمرة على كل من المنتج الذي تقدمه والأنشطة التسويقية التي تمارسها. ويمكن القول بأن الشركة التي تغفل عن البحث عن إستخدام طرق جديدة ومتميزة في تعاملاتها مع المستهلكين، فإنها سوف تفقد بلا شك هؤلاء المستهلكين، والذين سيتحولون تلقائيا إلى منافسين أخرين يقدمون كل ما هو جديد ومرضي لهم.

3-تسويق القيمة Value Marketing:

وفقا لمبدأ تسويق القيمة، فإنه يجب على الشركة أن تضع معظم مواردها داخل حقيبة تحقيق القيمة من خلال الإستثمارات الخاصة بالأنشطة التسويقية. وتجدر الإشارة هنا بأن العديد من الأشياء التي قد يقوم بها المسوقين بصورة سريعة – مثل بعض أنشطة تنشيط المبيعات، أو إجراء تغيرات بسيطةعلى التغليف، أو بعض الإعلانات الخفيفة – قد تؤدي إلى زيادة المبيعات في الأجل القصير، ولكنها في نفس الوقت لن تضيف إلا

القليل من القيمة مقارنة ببعض التحسينات الجوهرية في جودة المنتج مثلا، أو في خصائصه، أو في سهولة إقتنائه والحصول عليه. فالتسويق المستنير يسعي إلى بناء ولاء طويل الأجل من خلال التحسين المستمر في القيمة التي يستقبلها المستهلكون من العروض التسويقية التي تقدمها الشركة.

4-التسويق القائم على رسالة ذات توجهات إجتماعية Sense-of-Mission Marketing:

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة قيام الشركة بوضع رسالتها في شكل عبارات تعبرعن توجهات إجتماعية، وليس في شكل عبارات تعبرعن المنتج الذي يتم تقديمه، حيث يشير الشكل الأخير إلى نظرة محدودة وضيقة في تعبير الشركة عن نفسها. فعندما تقوم الشركة بوضع رسالة إجتماعية Social Mission فإن هذا من شأنه أن يؤدى إلي تحسين مشاعر الموظفين تجاه عملهم ويجعل لديهم إحساس وفهم واضح للإتجاهات التي يجب أن يتحركوا صوبها.

5-المفهوم الإجتماعي للتسويق Societal Marketing:

يتيح إتباع الشركة لهذا المفهوم إتخاذ قرارات تسويقية تأخذ في حسبانها كل من إهتمامات ورغبات المستهلكين، ومتطلبات الشركة وأهدافها، وكذلك إهتمامات المجتمع المحيط في الأجل الطويل. وتدرك الشركات بأن إهمالها لإهتمامات المستهلكين والمجتمع ، إنما يعني عدم قدرتها على خدمة هذا المجتمع وهؤلاء المستهلكين على المدى البعيد . والشركات التي تنتبه لذلك هي فقط التي ستستطيع أن تحول المشاكل الإجتماعية المحيطة بها إلى فرص متاحة يمكن إستغلالها.

التصنيف الإجتماعي للمنتجات :

يسعى رجال التسويق ذوى التوجهات الإجتماعية إلى تصميم منتجـات لا تركز فقط على مجرد بعث البهجة والسرور لدى المستهلك ولكنها أيـضا تستطيع تقديم منافع محددة وملموسة ، ويمكن توضيح هذا الإخـتلاف مـن خلال الشكل التالي.

شكل رقم (7-3)

التصنيف الإجتماعي للمنتجات

الإشباع – الإرضاء – الفوري

تحقيق المنافع طويلة الأجل للمستهلك

	منخفض	مرتفع
مرتفع	منتجات صحية (مفيدة) **Salutary Products**	منتجات مرغوبة **Desirable Products**
منخفض	منتجات ناقصة أو غيركاملة **Deficient Products**	منتجات مرضية (مبهجة) **Pleasing Products**

ويشير الشكل السابق إلى إمكانية تصنيف المنتجات وفقا لدرجة الإشباع أو الإرضاء الفوري للمستهلك، وكذلك طبقا لدرجة المنافع التي يحصل عليها هذا المستهلك في الأجل الطويل. ومن خلال هذين البعدين يمكن تحديد أربعة أنواع من المنتجات :

1- **المنتجات غيرالكاملة (الناقصة)**: من أمثلتها الأدويـة والعقـارات الطبية ذات المذاق السيئ وكذلك غيرالفعالة في الأثر الطبي المنشود منهـا. ومن هنا فإن تلك النوعية من المنتجات ينقصها كل من القبول الفوري وكذلك القدرة على إمداد المستهلك بمنافع طويلة الأجل، وبالتـالي توصـف بأنهـا منتجات ناقصة أو غير كاملة.

2- المنتجات المرضية مؤقتا (المبهجة): مثل السجائر يمكنها تحقيق متعة أو إشباع فوري للمستهلك ولكنها قد تؤذيه صحيا على المدى البعيد.

3- المنتجات المفيدة (الصحية): مثل أحزمة الأمان، والوسادة الهوائية التي يتم وضعها في السيارات. حيث يلاحظ أن تلك النوعية من المنتجات لا تحظى بقبول عالي ، ولكنها في نفس الوقت مفيدة ونافعة للمستهلك علي المدى البعيد.

4- المنتجات المرغوبة: مثل بعض الأطعمة ذات المذاق المحبب والتي تحتوى علي قيمة غذائية مرتفعة في آن واحد. ويلاحظ أن تلك النوعية من المنتجات تساهم في تحقيق بعدي الإشباع (الإرضاء) الفوري ، والمنافع طويلة الأجل للمستهلك.

يتضح مما سبق ضرورة سعى الشركات إلى تحويل جميع منتجاتها إلى منتجات مرغوبة. وقد نلاحظ أن التحدي الذي يواجه المنتجات المرضية(المبهجة) يتمثل في أنها منتجات يمكن بيعها بسهولة وبكميات كبيرة، ولكنها قد تؤدى في النهاية إلى الإضرار بالمستهلك. ومن ثم فإن الفرصة التي يجب أن تحاول الشركات إستغلالها هنا تتمثل في السعي إلى إضافة منافع طويلة الأجل على تلك النوعية من المنتجات، وذلك بدون تقليل الخصائص التي تشعر المستهلك بالسعادة أو الإشباع الفوري. أما التحدي الذي يمكن أن يواجه المنتجات المفيدة (الصحية) فنجده يتمثل في ضرورة إضافة بعض الأشياء المبهجة أو السارة التي تجعلها تصبح منتجات مرغوبة بدرجة كبيرة في أذهان المستهلكين.

أخلاقيات التسويق Marketing Ethics:

يواجه رجال التسويق الملتزمين عدداً من المعضلات الأخلاقية، وغالبا ما لا يكون واضحا أمامهم أفضل طريق يمكنهم إتباعه. ونتيجة عدم وجود

حساسية كافية لدى معظم المديرين تجاه النواحي الأخلاقية، تحتاج الشركات أن تقوم بتنمية سياسات تسويقية أخلاقية تخص كـل منهـا بحيـث يمكـن إستخدامها كمرشد يجب أن يتبعه كل فرد في المنظمة. ويجب التنويه هنا إلى ضرورة مرعاة بعض النواحى الهامة مثل أن تغطي هذه السياسات العلاقات مع الموزعين، والمعايير التي تستخدم في النشاط الإعلاني، و أليات تحقيـق المتعة للمستهلكين ، والقرارات المرتبطة بالتسعير، وتنمية المنتج، وغيرهـا من القرارات التسويقية الأخرى المؤثرة على المستهلك والمجتمع المحيط .

وجدير بالذكر أن تلك الأطرالمرشدة لا يمكنها أن تجد حلا لكل المواقف الأخلاقية الصعبة التي يواجهها رجال التسويق. فعلي سبيل المثـال إذا قـام رجال التسويق بإختيار السياسية التي تستهدف تحقيق مبيعات فورية، فقد يتم وصف سلوكهم التسويقي هذا بأنه سلوك غير أخلاقي، وفي نفس الوقـت إذا رفضوا تلك التصرفات التي يمكن من خلالها تحقيـق زيـادة فوريـة فـي المبيعات فإن هذا قد يعرضهم لإنتقادات من قبل مديري التـسويقي والـذين سيعتبرونهم غير أكفاء في أدائهم لأعمالهم المكلفين بها. فلن يكـون هـؤلاء المديرون سعداء بمجرد الإلتزام الأخلاقي للقوى البيعية التابعـة لهـم دون تحقيق نتائج بيعية مؤثرة . ومن ثم يحتاج المديرون إلى مجموعة من المبادئ التي يمكنها أن تساعدهم على تحديد الأهمية الأخلاقيـة لكـل موقـف مـن المواقف التي تواجههم.

ولكن يظل السؤال المطروح هنا هو ما هي تلك المبادئ أو الفلـسفات التي يمكن أن يتم إستخدامها كمرشد للشركات ومديري التسويق في القضايا المتعلقة بالنواحي الأخلاقية والمسئولية الإجتماعية. ويمكن القول بأن المبـدأ الأول يشير إلى أن مثل تلك القضايا يجب أن يتم تقريرها من خلال الأعراف السائدة فى السوق ، وكذلك من خلال النظام القانوني الذى يحكم التعـاملات

التجارية. وفي ظل هذا المبدأ أو الفلسفة، فإن الشركات والمديرين لن يكونوا مسئولين عن وضع أحكام أخلاقية للتصرفات التي يتم القيام بها، ومــن ثــم ستكون الشركات هنا في حالة من إرتياح الضميرعما تفعله بغض النظر عن ما يسمح به النظام.

أما المبدأ أو الفلسفة الثانية فإننا نجدها تضع المسئولية ليس على النظام ولكن في أيدي أفراد ومديري الشركة. ويلاحظ أن تلك الفلــسفة المــستنيرة تقترح ضرورة إمتلاك الشركة لضمير إجتماعي. حيث يجب على الشركات والمديرين أن يقوموا بتطبيق معايير أخلاقية متشددة عند إتخــاذ القــرارات الهامة، بغض النظر عن ما يسمح به النظام.

الفصل الثامن

التسويق
وخلق الميزة التنافسية

الأهداف التعليمية للفصل

يساهم الفصل الحالى فى تنمية المفاهيم والجوانب المعرفية التالية لديك :

- تحليل المنافسين من خلال (تحديد المنافسين- تقييم المنافسين-إختيار المنافسين الذين يمكن مهاجمتهم، والمنافسين الذين ينبغي تجنبهم).
- تصميم نظام الإستخبارات التنافسية.
- الإستراتيجيات التنافسية الرئيسية لمايكل بورتر (قيادة التكاليف- التمايز - التركيز).
- إستراتيجيات تحليل القيمة لمايكل تريسي، وفريد ويرسيما (التمايز التشغيلى- الإقتراب من المستهلك - قيادة المنتج).
- الأوضاع التنافسية (قادة السوق، وأصحاب التحدي أو كبار السوق، والتابعين، وصغار السوق).
- الإستراتيجيات التي يمكن إستخدامها من قبل قادة السوق، وأصحاب التحدي، والتابعين، وصغار السوق.
- تحقيق التوازن بين التوجه بالمستهلك والتوجه بالمنافس.

مقدمة :

تستطيع الشركات ذات الأداء التسويقي الجيد أن تفوز بمستهلكين جـدد، وتحافظ علي المستهلكين الحاليين، وتحقق نمو في المعاملات مـع هـؤلاء المستهلكين من خلال بناء علاقات معهم يكون أساسها تحقيق رضاهم وتقديم سلع وخدمات ذات قيمة كبيرة لهم. وتمثل محاولة فهم المستهلكين الخطـوة الأولي والهامة في سبيل تحقيق وتنمية علاقات قوية بهم، وعلي الرغم مـن أهمية هذه الخطوة فإنها ليست كافية للحصول علي وإكتساب ميزة تنافـسية. حيث يجب علي الشركات إستخدام ذلك الفهم لتصميم عروض سوقية يمكـن من خلالها تقديم قيمة أكبر من تلك العروض التي يمكن أن يقدمها المنافسون للفوز بنفس هؤلاء المستهلكين. وبالتالي يجب علي الشركات أن تسعي جاهده أيضا إلي فهم طبيعة منافسيها، بالإضافة طبعـا إلـي فهمهـا لمجموعـات المستهلكين المستهدفين الذين تحاول الوصول إليهم وتنمية علاقـات جيـدة معهم.

ويركز هذا الفصل علي مزيد من التفاصيل المتعلقة بكيفيه قيام الشركات بمواجهة المنافسين بغرض الفوز بـ، والمحافظة علي، وتحقيق نمـو فـي المعاملات مع المستهلكين. ولتحقيق الفوز والإنتصارات في السوق في الوقت الحاضر، فإنه يجب علي الشركات ألا تكتفي بمجرد تحقيق النجاح في إدارة المنتجات التي تقدمها، ولكن يكون عليها أيضا تحقيق إدارة جيد للعلاقات مع المستهلكين في ظل ظروف منافسة معينة ومحددة. وكما قلنا فإنه علي الرغم من أهمية قضية فهم المستهلكين، إلا إن ذلك لم يعد كافيا. حيث تتطلب عملية بناء علاقات مربحة مع المستهلك والحصول علي ميزة تنافسية القيام بتقـديم قيمة وإشباع اكبر للمستهلكين المستهدفين من تلك القيمة والإشباع المقـدمين بواسطة المنافسين.

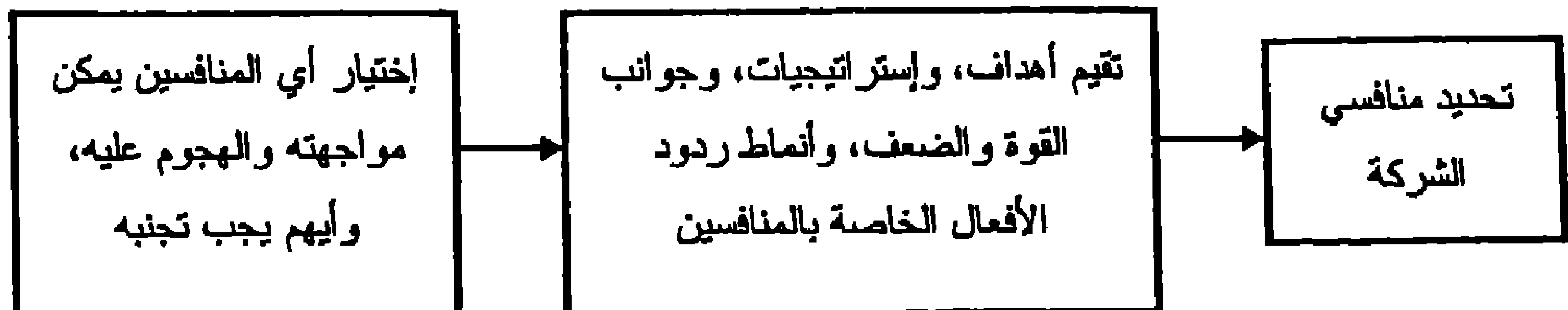
وسوف نناقش في هذا الفصل إستراتيجيات التسويق التنافسية، من خلال التعرض لكيفية قيام الشركات بتحليل منافسيها، وتنمية إستراتيجيات ناجحة لتقديم القيمة بغرض بناء والمحافظة علي علاقات مربحة مع المستهلكين. وتتمثل الخطوة الأولي لتحقيق ذلك في القيام بإجراء تحليل للمنافس، والذى ينطوي علي عمليات تحديد وتقييم وإختيار المنافسين المؤثرين. أما الخطوة الثانية فتتمثل في تنمية إستراتيجيات التسويق التنافسية والتي يكون من شأنها تدعيم وتقوية مكانة ومركز الشركة في مواجهة المنافسين ، الأمر الذى يمنحها فى النهاية ميزة تنافسية قوية داخل الأسواق التى تعمل بها.

تحليل المنافسين Competitive Analysis:

تحتاج الشركة بصدد سعيها نحو تخطيط إستراتيجيات تسويقية فعالة إلي تجميع وتحليل البيانات المتعلقة بمنافسيها. حيث يجب أن تقوم بإجراء مقارنة مع أقرب المنافسين لها بالنسبة لمنتجاتها التى تقدمها ، وأسعارها التى تبيع بها ، وقنوات التوزيع التي تستخدمها، والأنشطة الترويجية التي تعتمد عليها. وتستطيع الشركة بذلك أن تحدد المجالات المحتملة للتميز أو عدم التميز التنافسي (مجالات تحقيق أو عدم تحقيق مزايا تنافسية). وكما يوضح الشكل (8-1) فإن تحليل المنافسين ينطوي علي خطوات محددة تتمثل فى تحديد، وتقييم المنافسين، على أن يتم بعد ذلك إختيار أي من هؤلاء المنافسين يمكن مواجهته والهجوم عليه وأيهم يجب تجنبه.

شكل رقم (8-1)

خطوات تحليل المنافسين



أولاً تحديد المنافسين Identifying Competitors:

إن عملية تحديد المنافسين قد تبدو مهمة بسيطة في كثير من الأحيـان. فعلي نطاق ضيق، تستطيع الشركة تحديد منافسيها علـي أنهـم الـشركات الأخرى التي تقوم بتقديم منتجات أو خدمات مشابهة إلي نفـس المـستهلكين وبأسعار مشابهة. وبالتالي فان شركة بويك لإنتاج السيارات – مثلا – تنظر إلي شركة فورد بإعتبارها منافس رئيسي لها، ومن ثم يخـرج مـن دائـرة منافسيها شركات أخري لإنتاج السيارات مثل مرسيدس أو هيونداي. ولكـن فعليا تواجه الشركات مدي أوسع من المنافسين، ومن ثم يكون علي الـشركة أن تقوم بتحديد منافسيها علي أنهم جميع الشركات التي تقوم بتصنيع نفـس المنتج أوالمنتجات التي تقوم بتقديمها إلى الأسواق. وبهذه الصورة فإن شركة بويك سوف تري نفسها في منافسة مع جميع الـشركات الأخـرى لتـصنيع السيارات.

ويمكن تعريف المنافسة علي نطاق أكبر مما سبق على أنها تنطوي علي جميع الشركات التي تقوم بتصنيع منتجات أخري ولكنها تخدم نفس الغرض (أو تشبع نفس الحاجة/ تقدم نفس الخدمة). وبالتالي فان شركة بويك لن تكون في منافسة فقط مع شركات إنتاج السيارات ، ولكنها ستكون أيضا في منافسة مع شركات إنتاج شاحنات النقل ، والموتوسيكلات، أو حتى شركات إنتـاج الدراجات البخارية. أخيرا وعلي نطاق أكثر اتساعا، فإن المنافسة قد تشتمل أيضا علي جميع الشركات التي تتنافس علي نقود نفس المستهلك. وعندئـذاً فإن شركة بويك سوف تري نفسها في منافسة مع الشركات التي تبيع معظم السلع للمستهلك ، مثل شركات التسويق العقارى ، ورحلات قضاء العطلات في خارج البلاد ......الخ.

وبناءا على ما سبق، يجب علي الشركات تجنب ما يعرف **بقصر النظر في مجال تحديد المنافسين** Competitor Myopia . ويحدث ذلك عندما تركز الشركة فقط إهتمامها علي المنافسين الذين يقدمون نفس المنتجات ، ومن ثم يتم إهمال منافسين أخرين قد يقدموا منتجات أخري تشبع نفس الحاجة لدي نفس المستهلكين بصورة أفضل.

فعلي علي سبيل المثال، كانت شركة كوداك Kodak تنعم لمدة 5 سنوات بقيادة مريحة دون متاعب في مجال الأعمال الخاص بالأفلام الفوتوغرافية. وقد كانت تنظر إلى شركة فوجي Fuji علي إنها المنافس الرئيسي لها في هذا السوق. وعلي الرغم من ذلك، نجد إنه في السنوات الأخيرة لم تعد المنافسة الرئيسية لكوداك قاصرة علي فوجي والشركات الأخرى العاملة في مجال أعمال الأفلام الفوتوغرافية. فقد إتسعت هذه المنافسة لتشمل تلك الشركات الأخرى التي تعمل في صناعة الكاميرات الرقمية التي لا تستخدم حتى الأفلام، مثل سوني، وكانون، وغيرها من الشركات. وبسبب وجود قصرنظر في مجال تحديد المنافسين لدي كوداك بشكل جعلها تركز فقط علي المنافسين من الشركات التي تعمل في مجال تقديم الأفلام الفوتوغرافية، فقد أدي هذا إلي تأخير دخولها إلي سوق الكاميرات الرقمية. وحتى علي الرغم من أن كوداك الآن أصبحت شركة قائدة بالنسبة للحصة السوقية التي تملكها في قطاع الكاميرات الرقمية، فمازال مجال الأعمال الخاص بها في هذا السوق غير مربح.

ويمكن للشركات أن تقوم بتحديد منافسيها من خلال الصناعة التي يعملون داخلها، بمعنى **تحديد المنافسين من وجهة نظر الصناعة** . فمثلا قد تري الشركة أن منافسيها هم جميع الشركات التي تعمل في صناعة البترول، أو التي تعمل في صناعة الأدوية، أو التي تعمل في صناعة المشروبات،

وهكذا. وبالتالي يجب علي الشركة أن يكون لديها القدرة علي فهـم أنمـاط المنافسة داخل الصناعة التي تعمل بها، وذلك إذا كان لديها تطلعات فـي أن تلعب دورا فاعلا ومؤثرا داخل هذه الصناعة.

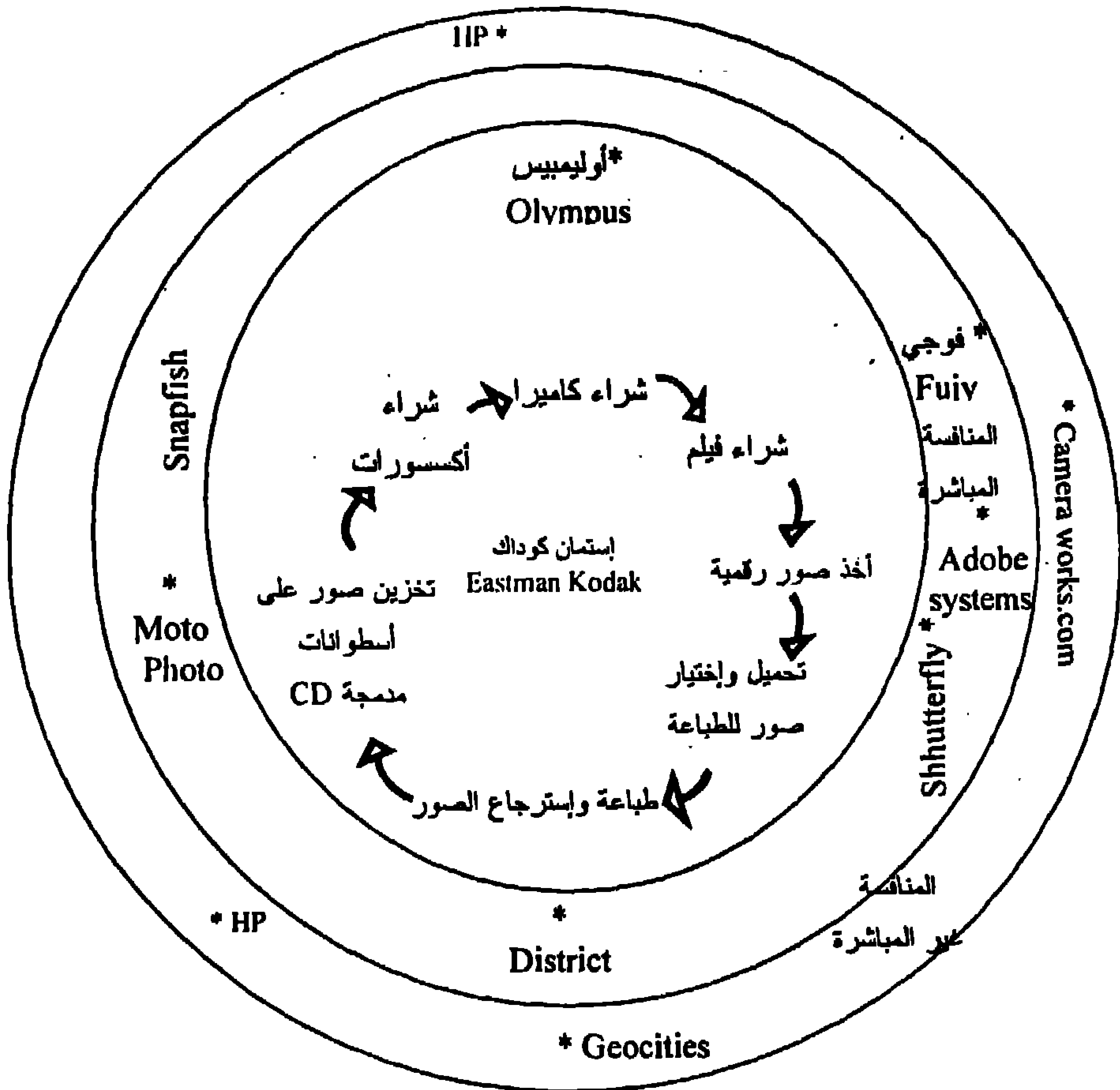
كما يمكن للشركات أيضا أن تقوم بتحديد منافسيها من خـلال الـسوق الذي يعملون فيه، بمعنى **تحديد المنافسين من وجهة نظر الـسوق**. وعندئذ تقوم الشركة بتحديد منافسيها علي أنهم الشركات الأخرى التي تـسعي إلـي محاوله إشباع نفس حاجات المستهلكين، أو أنهم تلك الشركات التي تسعى إلى بناء علاقات مع نفس جماعة المستهلكين.

فمن وجهة النظر الخاصة بالصناعة، فإن شركة كوكولا ربما تـري أن منافسيها هم شركات معينة مثل بيبسى، أو سفن أب، أو أي شركات أخـري تقوم بتصنيع المشروبات الغازية. أما من وجهة نظر السوق ، فإن المستهلك المستهدف قد يكون في حاجة إلي مجرد إشباع عطشه، الأمر الـذى يجعـل من جميع الشركات التي تقوم بإنتاج أي مشروبات آخرى مثل الشاي المثلج، أوعصير الفراولة، أو المياه معدنية، أو أي نوع أخر من المشروبات شركات منافسة لشركة كوكاكولا.

وبصفة عامة، يمكن القول بأن مفهوم السوق لتحديد المنافسة يعمل علي توجيه نظرالشركات إلي مجموعة أوسع من المنافسين الفعليين والمحتملـين. كمايلاحظ أن أحد المدخل التي يمكن أن تـستخدمها الـشركة فـي تحديـد المنافسين المباشرين، والمنافسين غيرالمباشرين لها هو قيامها برسم خريطة للخطوات والمراحل التي يقوم بها المشترون للحصول علي وإستخدام المنتج. ويوضح الشكل (8-2) خريطة تحديد المنافسين لشركة إيستمان كوداك في مجال الأعمال الخاصة بالأفلام. حيث يظهر في مركز هذه الخريطة قائمـة من الأنشطة التي يقوم بها المستهلك مثل: شراء كاميرا، وشراء فيلم، وأخـذ مجموعه من الصور، وأنشطة أخري.

ثم يأتي بعد ذلك الإطار الخارجي الأول للخريطة والذي يشير إلى قائمة من المنافسين الرئيسين أو المباشرين لشركة كوداك مثل: شركة أوليمبيس Olympus لبيع الكاميرات ، وفوجي Fuji لطباعة وبيع الأفلام الفوتوغرافية . أما الإطار الخارجي الثاني في الشكل فنجده بشير بدوره إلي قائمة من المنافسين غير المباشرين لكوداك مثل : HP ، camera works.com ، والذين سيتحولون في وقت لاحق إلي منافسين مباشرين. ويحاول هذا النوع من التحليل إلقاء الضوء علي كل من الفرص التنافسية، وأيضا علي التحديات التي قد تواجهها الشركة في الأسواق التي تعمل بها.

شكل رقم (8-2): خريطة تحديد المنافسين لشركة كوداك



ثانياً تقييم المنافسين Assessing Competitors:

بمجرد أن يتم تحديد المنافسين الرئيسيين، فإن إدارة التسويق تبدأ في السؤال عن:

- ماهي أهداف هؤلاء المنافسين؟
- ماهي تطلعات كل منهم في السوق؟
- ماهي إستراتيجية كل منهم؟
- ماهي جوانب القوة وجوانب الضعف لهؤلاء المنافسين؟
- ما هي ردود الفعل المحتملة لكل منهم تجاه التصرفات التي تنوى الشركة القيام بها؟

تحديد أهداف المنافسين:

يسعى كل منافس إلي تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف. وترغب الشركة في معرفة الأهمية النسبية التي يوليها المنافس لبعض الأهداف مثل الربحية الحالية، ونمو الحصة السوقية، والتدفق النقدي، والقيادة التكنولوجية، والقيادة في مجال تقديم الخدمة، والعديد من الأهداف الأخرى. ويمكن القول بأن معرفة مزيج الأهداف المعلنة للمنافس سوف يساعد في التعرف علي مدي رضاءه عن موقفة الحالي، والكيفية التي سيتعامل بها – رد فعله – لمختلف التصرفات التنافسية المناظرة. فعلي سبيل المثال، نجد أن رد فعل الشركة التي تتبني هدف مثل قيادة التكلفة سيكون أكثر حدة وقوة تجاه قيام منافسيها بإجراء أي تخفيض في الأسعار مقارنة برد فعلها تجاه قيام منافسيها مثلا بزيارة النشاط الإعلاني لهم.

كما يجب علي الشركة أيضا أن تقوم برصد أهداف المنافسين بالنسبة لمختلف القطاعات السوقية المحتمل خدمتها. فإذا لاحظت الشركة أن المنافس يحاول الدخول إلى قطاع سوقي جديد، فإن ذلك من شأنه أن يشيرإلى وجود

فرصة سوقية متاحة يمكن أن يتم التحرك لإستغلالها. وإذا وجدت الشركة أن منافسيها يخططون لتحركات جديدة لدخول قطاعات سوقية تخدمها هي بالفعل، فإن ذلك يعد بمثابة تهديد أو إنذارلها، ومن ثم فقد يساعدها ذلك في التأهب لمواجهة مثل هذه التحركات.

2- تحديد إستراتيجيات المنافسين:

كلما ذاد التشابه بين إستراتيجية شركة وإستراتيجية شركة أخري كلما كان ذلك مؤشرلزيادة درجة المنافسة بينهما. ويلاحظ أنه يمكن تصنيف المنافسين في معظم الصناعات داخل مجموعات على أساس الإستراتيجيات المختلفة التي يتبناها كل منهم. ومن هنا يمكن تعريف ما يطلق عليه **بالمجموعة الإستراتيجية** Strategic Group علي أنها "مجموعة الشركات الموجودة داخل صناعة معينة وتتبع نفس الإستراتيجية أوإستراتيجيات مشابهها لبعضها البعض عند التعامل مع هدف سوقي محدد". فقد نجد مثلا مجموعة إستراتيجية تضم شركات تقدم خط إنتاج يتصف بالعمق من حيث تشكيلة وعدد المنتجات التي يتم إنتاجها، وفي نفس الوقت تعتمد علي تقديم تلك المنتجات بأسعار متوسطة، وتقوم بتدعيمها بخدمة جيدة. في حين توجد مجموعة إستراتيجية أخري تقدم نفس خط الإنتاج ولكن بتشكيلة أقل من المنتجات (عمق أقل) وبجودة أعلي، وتعتمد في ذلك علي إستخدام مستوي مرتفع من الخدمة وبالتالي أسعار مرتفعه أيضا.

ويلاحظ أن تحديد ما أطلقنا عليه بالمجموعة الإستراتيجية يساعد في التعرف علي المنافسين المهمين أو المؤثرين **key Competitors**. وبالتالي فإن نجاح الشركة هنا يتوقف علي مدي قدرتها في تنمية بعض المزايا الإستراتيجية التي تستطيع بها أن تتغلب علي منافسيها الموجودين داخل نفس المجموعة.

وعلي الرغم من زيادة حدة المنافسة داخل المجموعة الإستراتيجية الواحدة، إلا إن هذا لايمنع من وجود منافسة أيضا بين المجموعات المختلفة. فهناك بعض المجموعات الإستراتيجية نجدها تحاول إستمالة وجذب قطاعات مختلفة من المستهلكين تتعامل معها وتستهدفها مجموعات إستراتيجية أخري. ومما يزيد من إحتمال حدوث تلك النوعية من المنافسة في بعض الأحيان هو عدم تمييز المستهلكين لأي إختلافات بين العروض التي يتم تقديمها من المجموعات المختلفة. وأخيرا قد يقوم أعضاء المجموعة الإستراتيجية الواحدة بتوسيع مدي الإستراتيجيات التي يعتمدون عليها، وبالتالي تتداخل الإستراتيجيات التي تتبعها الشركات داخل المجموعات الإستراتيجية المختلفة.

إذن تحتاج الشركة أن تنظر إلي جميع الأبعاد التي يمكن من خلالها تحديد وتوصيف المجموعات الإستراتيجية المختلفة داخل الصناعة. فهي تحتاج إلي معرفة كل ما يتعلق بالمنافس من حيث جودة المنتج الذي يقدمه، وخصائص هذا المنتج، والمزيج السلعي الذي يستخدمه، والخدمات التي يقدمها للمستهلك، وسياسة التسعير التي يتبعها، والتغطية التوزيعية له، وإستراتيجية القوي البيعية التي يتبناها، وبرامج الإعلان وتنشيط المبيعات التي يعتمد عليها ويستخدمها. كما يجب علي الشركة أيضا أن تقوم بدراسة تفصيلية عن كل منافس، وذلك فيما يتعلق بالإستراتيجيات التي يزمع تنفيذها في أنشطة البحوث والتطوير، والتصنيع، والشراء، والتمويل، .... الخ.

تقييم جوانب القوة والضعف الخاصة بالمنافسين:

يحتاج رجال التسويق القيام بتقييم جوانب القوة والضعف لكل منافس بدقة وعناية وذلك بغرض الإجابة علي التساؤل الحرج الذي يثور في أذهانهم عن ما يمكن لمنافسيهم القيام به. وكخطوة أولي يمكن للشركات جمع بيانات عن أهداف وإستراتيجيات وأداء كل منافس خلال أخر خمس سنوات، مع

التسليم بأن بعض هذه البيانات قد يصعب الحصول عليها. فعلي سبيل المثال، يواجه المسوقون في سوق الأعمال والمعاملات التي تتم من منظمة إلى منظمة B2B صعوبة في التنبؤ بـ وتقدير الحصص السوقية لمنافسيهم بسبب عدم توافرالبيانات المتاحة للشركات التي تتعامل مباشرة مع المستهلك النهائي.

وعادة ماتكون الشركات خلفية عن جوانب القوة والضعف لمنافسيها من خلال البيانات الثانوية المنشورة، والخبرة الشخصية للعاملين بها، والإتصال الذى يتم عن طريق الفم word of mouth. كما تستطيع أيضا أن تقوم بإجراء بعض البحوث التسويقية مع المستهلكين، والموردين، والموزعين. وقد تقوم الشركات فى بعض الأحيان الأخرى بإستخدام نفسها **كمرجعيات مقارنة Benchmark** في مواجهة الشركات الأخرى ، ويتم ذلك من خلال مقارنة منتجات الشركة وعملياتها مع منتجات وعمليات المنافسين أو الشركات القائدة فى السوق بغرض إيجاذ الطرق التي قد يكون من شأنها تحسين الجودة ورفع مستويات الأداء الحاصة بها. وقد أصبحت آلية المرجعيات المقارنة **Benchmarking** أحد الأدوات الهامة التي يمكن أن تستخدمها الشركات للمساهمة في رفع القدرات التنافسية لها .

4- التنبؤ بردود أفعال المنافسين:

تتمثل الخطوة التالية لتقييم جوانب القوة والضعف الخاصة بالمنافسين في محاولة التعرف علي ما يمكن لهؤلاء المنافسين القيام به وعمله. ويلاحظ أن التعرف علي الأهداف، والإستراتيجيات، وجوانب القوة والضعف الخاصة بالمنافسين يمكن أن تساهم بشكل كبير في التنبؤ بـ وتقدير تحركات وتصرفات هؤلاء المنافسين في الأسواق. كما يساهم ذلك أيضا في التعرف علي ردود أفعالهم تجاه بعض التصرفات التى تنوى الشركة القيام بها مثل

تخفيض الأسعار، وتكثيف الحملات الترويجيــة، أو تقــديم منــتج جديــد. وبالإضافة لذلك، يكون من المهم أيضا التعرف علي الفلــسفة والتوجهــات المحددة التي يتبناها المنافسون في أداء الأعمال الخاصة بهم ، وكذلك الثقافة الداخلية السائدة داخل شركاتهم. وبالتالي يحتاج مديرو التسويق إلي الوصول لفهم عميق لعقلية وداخليات كل منافس ، للتنبؤ بماهية الأفعال والتــصرفات المستقبلية المحتملة لذلك المنافس.

ويلاحظ إختلاف وتباين ردود أفعال المنافسين تجاه تحركــات الــشركة وإستراتيجياتها. فالبعض لا يبدي أي رد فعل سريع أو قوي تجاه تحركــات الشركة وتصرفاتها. وقد يكون ذلك راجعا إلي عدة أسباب مثل: شعور هؤلاء المنافسين بإرتفاع درجة ولاء المستهلكين لهم، أو عدم القدرة علــي رصــد وملاحظة تحركات الشركة بصورة سريعة، أو عدم توافرالمخصصات المالية الكافية لرد الفعل المناسب. في حين نري البعض الآخــر مــن المنافــسين لا يتفاعل أو لا يقوم بإبداء رد فعل معين إلا تجاه تحركــات أو تــصرفات معينة من الشركة. بمعني أن هناك تصرفات معينة يكون لها رد فعل، فــي حين توجد تصرفات أخري لا يكون لها أى رد فعل من قبل هؤلاء النوعيــة من المنافسين. يحدث هذا فى الوقت الذى تقوم فيه مجموعــة أخــري مــن المنافسين بالرد والتفاعل مع أي تحرك أو تصرف يحدث من الشركة سواء كان ذلك الرد بسيطا أو قويا. فعلي سبيل المثال ، لا تــسمح شــركة مثــل بروكتر أند جامبل بدخول أي منتج منافس لها في الأسواق التي تعمل فيهــا بسهولة. وبالتالي تتجنب العديد من الشركات المنافسة المباشــرة مــع هــذه الشركة ، ولذلك نجدها تبحث عن أسوق أخري أكثر سهولة فــي دخولهــا. حيث أصبح من المعروف بأن بروكتر أند جامبل لها ردود أفعال عنيفة فــي حالة إثارتها والدخول في تحدي معها.

وتتصف بعض الصناعات بتعايش المنافسين الذين يعملون داخلها بشكل متناغم، في حين تزداد وتستعر الحرب بين المنافسين داخل صناعات أخري. والخلاصة التي يمكن إستنتاجها هنا تتمثل في ضرورة معرفة الكيفية التي يتفاعل بها المنافسين الرئيسين مع تصرفات الشركة ، وذلك بشكل يمكنها من تحديد أفضل الطرق التى تستطيع من خلالها التعامل مع هؤلاء المنافسين سواء كان ذلك بشكل هجومى أو بشكل دفاعى .

ثالثاً إختيار المنافسين الذين يمكن مهاجمتهم والمنافسين الذين ينبغي تجنبهم:

يجب أن تكون الشركة فى هذه المرحلة قد قامت بالفعل بإختيار وتحديد منافسيها الأساسين. وبالتالي يكون علي الإدارة الآن تقدير أي من هؤلاء المنافسين سيتم الدخول معهم في منافسة قوية.

المنافسون الأقوياء أم الضعفاء:

يمكن للشركة أن تقوم بالتركيز علي نوع واحد من الأنواع العديدة من التصنيفات الخاصة بالمنافسين. وتفضل معظم الشركات أن تدخل في منافسة مع النوعية الضعيفة من المنافسين، حيث يتطلب ذلك موارد ووقت أقل. ولكن يجب التنويه بأن تلك المواجهات لن تحمل معها إلا القليل من المكاسب للشركة. ومن هنا بدأت العديد من الآراء تنادي بضرورة دخول الشركات في مواجهات مع منافسين أقوياء، بغرض تنمية وإستثارة قدراتهاالتنافسية. وتجدر الإشارة بأنه حتى بالنسبة لهؤلاء المنافسين الأقوياء فإن الأمر لا يخلو من وجود لبعض جوانب الضعف لديهم، الأمر الذي قد يعني إمكانية الحصول علي عوائد كبيرة وضخمة في حالة تحقيق النجاح في تلك المواجهات التي تتم مع تلك النوعية من المنافسين.

ويعتبر تحليل القيمة المقدمة للمستهلك Customer Value Analysis أحد الأدوات المفيدة في تقييم جوانب القوة والضعف لدي المنافس. ويهدف هذا التحليل إلي تحديد المنافع التي يمكن أن يحصل عليها قطاع المستهلكين المستهدفين من مختلف العروض المقدمة بواسطة المنافسين ، وكذلك الأهمية التي يوليها هؤلاء المستهلكين للقيمة أو المنفعة النسبية التي سيحصلون عليها من تلك العروض. وتستطيع الشركة من خلال إجراء هذا التحليل أن تقوم بتحديد الخصائص الرئيسية أوالجوهرية التي تمثل قيمة للمستهلك والأهمية النسبية لتلك الخصائص لديهم. وبعد ذلك يتم تقييم أداء كل من الشركة ومنافسيها بالنسبة لهذه الخصائص الممثلة للقيمة. وبناءا على هذا يتم إجراء مقارنة بين العرض الخاص بالشركة والعروض التي يتم تقديمها من قبل المنافسين الرئيسين لها. فإذا إستطاع العرض المقدم من قبل الشركة أن يتفوق علي عرض المنافسين بالنسبة لجميع الخصائص الهامة ذات القيمة للمستهلك، عندئذً تستطيع الشركة أن تقوم بوضع سعرأعلى وتحقيق أرباح أكثر، أو تستطيع إستخدام نفس سعر المنافسين والحصول علي حصة سوقية أكبر. ولكن في حالة الإقتناع بأن أداء الشركة أقل مقارنة بمنافسيها الرئيسين بالنسبة لبضع الخصائص الهامة ذات القيمة للمستهلك ، عندئذاً يكون عليها إما أن تعمل جاهدة لتقوية وتحسين تلك الخصائص، أو أن تسعى لإيجاد خصائص هامة أخري فى العرض الذى تقدمه بشكل يمكنها من تحقيق تفوق علي هؤلاء المنافسين.

المنافسون المتشابهون أم المختلفون:

تتنافس معظم الشركات مع المنافسين القريبين منهم – وهم هؤلاء المنافسين المتشابهين معهم في معظم الجوانب والخصائص – بصورة أكبر من المنافسين المختلفين عنهم. وبالتالي، نجد أن شركة مثل شيفورلية تتنافس

بصورة أكبر مع شركة مثل فورد عن تنافسها مع شـــركات أخـــرى مثـــل ليكزس. يحدث هذا فى نفس الوقت الذى تحاول فيه معظم الشركات تجنـــب دخول صدامات هدفها تدمير المنافسين القريبين لها تخوفا من حدوث بعـــض النتائج السلبية وغير المتوقعة بعد ذلك. فعلى سبيل المثال، نلاحظ أنـــه علـــى الرغم من نجاح شركة بوش أند لومب Baush&Lamb في أواخر السبعينات فى الدخول في مواجهات تنافسية عنيفة مع غيرها من مصانع إنتاج العدسات اللاصقة ، إلا إن تلك النجاحات التي حققتها، قد أجبر منافسيها الضعفاء إلى بيع إنتاجهم إلى بعض الشركات الكبيـــرة مثـــل جونـــسون أنـــد جونـــسون Johnson & Johnson. وقد أدى ذلك إلي مواجهة بوش أند لومـــب الأن لعدد كبير من المنافسين، الأمر الذي كان من شأنه معاناتها بعـــد ذلـــك مـــن النتائج التي ترتبت علي دخول منافسين جدد لها في ميادين الأعمال الخاصة بها.

المنافس الجيد أم السيئ:

تحتاج الشركة وتستفيد بالفعل من وجود المنافسين معها فـــى الأســـواق التى تعمل داخلها، فقد يساهم وجود هؤلاء المنافسين فى تحقيق العديد مـــن المنافع أوالمزايا الإستراتيجية التى لاتكون غالبا فى الحسبان.

ولذا فقد يكون من المناســـب الأن إســـتعراض بعـــضا مـــن تلـــك المزايـــا الإستراتيجية التى يمكن حصدها جراء وجود منافسين فى الأسواق التى يـــتم إستهداقها وخدمتها مثل ما يلى :

- يساعد وجود المنافسين أحيانا على زيادة الطلب الكلي فى السوق.
- ربما يشترك المنافسون في تكاليف تنمية وتطوير السوق، وكـــذلك فـــى تكاليف تنمية وتطوير المنتجات الجديدة .

- قد يساهم المنافسون في تقديم تقنيات تكنولوجية جديدة.
- يقوم المنافسون أحيانا بخدمة قطاعات سوقية غيرجذابة بالنسبة للشركة.
- قد يؤدي وجود المنافسين إلى إظهار تمايز المنتج الذي تقدمه الشركة.
- يساهم وجود المنافسين غالبا في تقليل درجة المخاطرالموجودة بالسوق.
- تحسين القوة التفاوضية للشركات في مواجهة بعض جماعات الضغط والتأثير مثل النقابات العمالية، والمشرعين، وجمعيات حماية المستهلك، وغيرها من تلك القوى.

وعلى الرغم من ذلك فقد لا تري الشركة كل هذه المنافع التي يمكن أن تجنيها من وراء منافسيها الموجودين معها فى الأسواق التى تخدمها.

كما تجدرالإشارة هنا بأنه غالبا ما تحتوي أي صناعة على منافسين جيدين "Good Competitors" وأخرين سيئين "Bad Competitors". ويمكن وصف المنافس بأنه "منافس جيد" في حالة إلتزامه بقواعد ، وتقاليد ، وأعراف الصناعة التي يعمل في ظلها. وعلى العكس من ذلك ، يتصف المنافس السيئ بخرقه لهذه القواعد ، والأعراف. فهويحاول أن يشتري حصته السوقية بدلا من إكتسابها أو الفوز بها، بالإضافه إلى قيامه بمغامرات غيرمحسوبة تنطوي على درجات مرتفعة من المخاطر، وبصفة عامة قد يؤثر وجوده سلباً على إستقرار الصناعة التى يعمل بها.

والخلاصة أنه يجب على الشركة أن تتعامل بطريقة ذكية مع المنافس الجيد وأن تحاول تدعيمه بقدرالإمكان ، وفي نفس الوقت يكون عليها مواجهة المنافس السيئ والهجوم عليه لإخراجه من الصناعة التي تعمل فيها.

تصميم نظام الإستخبارات التنافسية:

قدمنا فيما سبق الأنواع الرئيسية من المعلومات التي تحتاجها الشركة فيما يتعلق بمنافسيها. وبالتالي يجب أن يتم تجميع هذه المعلومات، وأن يتم تحليلها، وتفسيرها، وتوزيعها (نشرها داخل الشركة)، وإستخدامها. ويلاحظ بصفة عامة إرتفاع تكلفة الوقت والمجهود والمال اللازمين للقيام بالإستخبارات التنافسية، ومن ثم يكون من الضرورة بمكان أن تهتم الشركة بتصميم هذا النظام بطريقة تحقق له الكفاءة التكاليفية.

ويقوم نظام الإستخبارات التنافسية في البداية بتحديد جميع الأنواع الهامة المطلوبة من المعلومات التنافسية، كما يهتم بتحديد أفضل المصادر للحصول على هذه المعلومات. وعندئذاً، يستمرالنظام في جمع المعلومات من الميدان (رجال البيع، وقنوات التوزيع، والموردين، وشركات بحوث السوق، وإتحادات الغرف التجارية، ومواقع الويب)، ومن البيانات المنشورة (النشرات الحكومية، والمقالات، والأحاديث المنشورة). وبعد ذلك يقوم النظام بمراجعة وفحص المعلومات المجمعة للتأكد من صدقها وصلاحيتها، ثم يقوم بناء على ذلك بتفسيرها وتنظيمها بطريقة مناسبة. وأخيرا، يقوم النظام بإرسال المعلومات الهامة والمؤثرة إلى صانعي القرار المهتمين بها، كما يقوم بالرد على إستفسارات المديرين المتعلقة بجميع الجوانب الخاصة بالمنافسين.

وبهذه الطريقة، يستقبل مديرو الشركة المعلومات الخاصة بمنافسيهم في الوقت المناسب إما عن طريق المكالمات التليفونية، أو البريد الإلكتروني، أو النشرات، أو الخطابات، أو التقارير التي يتم إرسالها إليهم. وبالإضافة لذلك، يستطيع المديرون أن يكونوا علي صلة بالنظام حينما يكونوا بحاجة إلى تفسيربعض التحركات أوالتصرفات المفاجئة للمنافسين، أو حينما تكون هناك

حاجة إلى معرفة الكيفية التي يتوقع أن يستجيب بهـا المنافسون لبعض التحركات أوالتصرفات التي تخطط الشركة القيام بها.

وبالنسبة للشركات الصغيرة التي لا تستطيع إيجاد نظام رسمى للإستخبارات التنافسية ، فإنها قد تقوم بتخصيص بعض الأفراد أو المديرين لأداء مهام محدده لملاحظة ورصد منافسين محددين. وهذا قد يعني قيام كل مدير إعتاد على مواجهة منافس معين بمهمة تتبع ورصد هذا المنافس وتوفيرالمعلومات الخاصة به من واقع خبرة التعامل معه. وبالتالي إذا إحتاج أي شخص فى الشركة معلومات معينة عن منافس محدد، فإنه يقوم بالإتصال بهؤلاء الأفراد (المديرين) الذين تم تخصيصهم لتوفير المعلومات عن المنافسين الذين يتعاملون معهم أو الذين تتوافر لديهم خبرات سابقة في التعامل معهم.

الإستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies :

بعد أن يتم تحديد وتقييم المنافسين الرئيسين، يكون على الشركة أن تقوم بتصميم الإستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تمكنها من إكتساب ميزة تنافسية تسهل لها تقديم عرض ذو قيمة كبيرة للمستهلك. ولكن يبقى السؤال المطروح في هذا الصدد هو: ما هي بدائل الإستراتيجيات التسويقية التي يمكن للشركة تنفيذها ؟ وأي إستراتيجية منهم ستكون أفضل للشركة ؟ وما هي الإستراتيجية التسويقية الأفضل لكل خط من خطوط المنتجات التي تقدمها الشركة للأسواق؟

مداخل وضع الإستراتيجية التسويقية:

يمكن القول بأنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثالية أوالأفضل بالنسبة لكل الشركات. حيث يجب على كل شركة أن تقوم بتحديد الإستراتيجية التي تتلاءم مع مركزها داخل الصناعة، ومع أهدافها، ومواردها، ومع الفرص

السوقية المتاحة أمامها. وحتى بالنسبة للشركة الواحدة ، فقد يتم إستخدام إستراتيجيات مختلفة في حالة تعدد مجالات الأعمال أو المنتجات الخاصة بها. فعلى سبيل المثال، إستخدمت شركة جونسون أند جونسون إستراتيجية تسويقية ساهمت فى تحقيق قيادة سوقية للعلامات الخاصة بها في أسواق المستهلك النهائي التي تتصف بالإستقرار، في الوقت الذي إستخدمت فيه إستراتيجية تسويقية مختلفة لمنتجاتها في أسواق الأعمال التي تتعامل فيها، وبصفة خاصة في سوق الأعمال الخاص بخدمات الرعاية الصحية.

وتختلف الشركات أيضا في الكيفية التي تؤدي بها عمليات التخطيط الإستراتيجي. فهناك العديد من الشركات الكبيرة تقوم بتنمية إستراتيجيات تسويقية تنافسية رسمية. بينما نلاحظ قيام شركات آخرى بتنمية إستراتيجيات ذات طابع أقل رسمية، حيث نجدها تعتمد بشكل كبير على إتجاهات الموضة السائدة ،الأمر الذى يكون من شأنه تقليل درجة الرسمية فى الإستراتيجيات التى تتبناها.

الإستراتيجيات التنافسية الرئيسية Basic Competitive Strategies:

إقترح مايكل بورتر ثلاثة إستراتيجيات تنافسية يمكن أن تتبعها الشركات وهي:

1- **قيادة التكاليف Overall Cost Leadership**: تحاول الشركة من خلال إتباع هذه الإستراتيجية أن تصل إلى تخفيض لتكاليف الإنتاج والتوزيع، حيث يسمح هذا لها بأن تقوم بتخفيض أسعارها عن باقي المنافسين، ومن ثم تكون هناك إمكانية للفوز بحصة سوقية أكبر. ومن أمثلة الشركات الرائدة في ممارسة هذه الإستراتيجية شركة دل للكمبيوتر، وول مارت للتجارة والتوزيع.

2- **التمايز Differentiation:** تركزالشركة هنا على خلق درجة مرتفعة من التفرد لمنتجاتها ولبرامجها التسويقية حتى يمكنها أن تحظى بقيادة للصناعة التي تعمل داخلها. ويفضل معظم المستهلكين شراء علامة هذه النوعية من الشركات بشرط ألا يكون سعرها مرتفع بدرجة كبيرة. ومن أمثلة الشركات الكبيرة التي تتبع هذه الإستراتيجية نجد شركة أي بي أم وشركة كاتربيلر، واللتان تعملان في مجال منتجات تكنولوجيا المعلومات، وتجهيزات البناء والتشييد على الترتيب.

3- **التركيز Focus:** وهنا تقوم الشركة بتركيز جهودها على خدمة قطاعات سوقية صغيرة بدلا من محاولة خدمة السوق كله.

وتستطيع الشركات التي تتبع أحدى هذه الإستراتيجيات الثلاث السابقة تحقيق النجاح في الأسواق التي تعمل فيها وتقوم على خدمتها . وفي نفس الوقت نستطيع القول بأن الشركات التي لا تسير وفقا لإحدى هذه الإستراتيجيات الثلاثة بشكل واضح ، فإن مصيرها عادة ما يؤول إلى الفشل. ويطلق على مثل هذه الشركات التي ضلت طريقها لإستراتيجية محددة **بالواقفون في منتصف الطريق Middle-of-the-roaders**. حيث أنهم لم يستطيعوا أن يصلوا إلى طريق تدنية التكاليف، كما لم يستطيعوا أيضا أن يصلوا إلى طريق تحقيق قيمة مدركة مرتفعة لدى عملائهم، ويحدث هذا في نفس الوقت الذى لم يأخذوا فيه حتى طريق التركيزعلى خدمة بعض القطاعات السوقية المحددة. والحقيقة فإن تلك الشركات الواقفة في منتصف الطريق نجدها قد طمعت في ممارسة جميع هذه الإستراتيجيات، وبالتالي تكون النتيجة في النهاية هي عدم تحقيقها لأي شيء بصورة جيدة.

إستراتيجيات التسويق التنافسية لتريسي، ويرسيما :

قام إثنان من إستشاريو التسويق في الوقت الحاضر وهما مايكل تريسي Michael Treacy وفريد ويرسيما Fred Wiersema بتقديم تصنيف جديد لإستراتيجيات التسويق التنافسية. حيث أشارا إلى أن قدرة الشركات على تحقيق قيادة في الأسواق التي تعمل فيها يمكن أن يتم من خلال تقديم قيمة كبيرة للمستهلكين الذين يتعاملون معهم. وبناءاً على هذا تستطيع الشركات إتباع أحد ثلاث إستراتيجيات من تلك الإستراتيجيات التي يطلق عليها نظم القيمة **Value Disciplines**، والتي تسعى إلى تقديم وتوصيل قيمة كبيرة إلى المستهلك. وتتمثل هذه الإستراتيجيات في:

1- **إستراتيجية التميز التشغيلي Operational Excellence** : تستطيع الشركة هنا تقديم القيمة من خلال قيادتها للصناعة التي تعمل فيها في السعر وتوفيرالراحة والسهولة عند تنفيذ المعاملات. فهي تعمل على تخفيض التكاليف ، كما تسعى لخلق نظام كفء لتوصيل القيمة للمستهلك. وتركزالشركة هنا على خدمة هؤلاء المستهلكين ممن يرغبون منتجات ذات جودة مرتفعة وموثوق في أدائها، في نفس الوقت الذي يرغب فيه هؤلاء المستهلكين في الحصول على هذه المنتجات بأسعار رخيصة وبطريقة سهلة وميسرة. ومن أمثلة الشركات التي تتبع هذه الإستراتيجية نجد ول مارت Wal-Mart، ودل Dell.

2- **إستراتيجية الإقتراب من المستهلك Customer Intimacy**: يمكن للشركة إمداد المستهلكين بالقيمة (المرتفعة) من خلال التحديد الدقيق للقطاعات السوقية التي ترغب في إستهدافها، وأيضا من خلال تفصيل منتجاتها أو خدماتها لتتوافق تماما مع حاجات المستهلكين المستهدفين. وبذلك تتخصص الشركة في إشباع الحاجات الخاصة والفريدة للمستهلك من خلال العلاقات القوية معه ومعرفته عن قرب. ومن هنا تقوم الشركة

ببناء قواعد بيانات تنطوي على الكثير من التفاصيل الخاصة بالمستهلك بغرض تسهيل عملية تقسيم السوق إلى قطاعات، وتحديد القطاعات المستهدفة، وتمكين رجال التسويق من الإستجابة السريعة لحاجات المستهلكين. ويمكن القول بأن الشركات القريبة من المستهلك Customer-intimate Companies تقوم بخدمة نوعية معينة من المستهلكين ممن يكون لديهم إستعداد لدفع أسعار مرتفعة للحصول على ما يحتاجونه تماما. وتسعى هذه الشركات إلى القيام بأي شئ يمكنها من بناء ولاء طويل الأجل لعملائها، ويمكنها من الإستمرارية في تقديم القيمة خلال جميع مراحل دورة حياة المستهلك معها. ومن أمثلة الشركات التي تتبع هذه الإستراتيجية نجد سوني Sony، وليكزس Lexus، وأميركان إكسبريس **American Express**، وخطوط الطيران البريطانية **British Airways**.

3- إستراتيجية قيادة المنتج **Product Leadership**: تعمل الشركة هنا على تقديم القيمة المرتفعة من خلال تقديم تيارمتواصل ومتدفق من المنتجات أو الخدمات الرائدة. وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التنافس على أساس تقديم منتجات تتقادم بسرعة، وبالتالي تحاول تلك الشركات التي يتم وصفها بقادة المنتج **Product Leaders** بأن تكون مفتوحة دائما على الأفكار الجديدة. كما نجدها تتعقب دائما الحلول المبتكرة التي يمكن أن يقدمها المنتج، ومن ثم تعمل بصورة مستمرة على تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق بصورة سريعة. وبالتالي يلاحظ أن هذه الشركات تخدم هؤلاء المستهلكين الذين يتشوقون إلى الحصول على سلع وخدمات مبتكرة ومتجددة ومميزة بغض النظر عن تكاليف الحصول عليها والتي قد تتمثل في سعرها المرتفع أو عدم سهولة ويسرالحصول عليها.

ومن أمثلة هذه الشركات نجد إنتل Intel، وموتورولا Motorola، وميكرسوفت Microsoft.

وفي النهاية، يلاحظ قيام بعض الشركات بمحاولة إستخدام أكثر من نظام من نظم القيمة السابق ذكرها في نفس الوقت. ومن أمثلة تلك الشركات نجد فيدكس FedEx والتي تستخدم كل من نظامي التميزالتشغيلي والقرب من المستهلك. وعلى الرغم من ذلك فهذه النوعية من الشركات قليلة إن لم تكن نادرة. حيث أن محاولة التفوق في جميع نظم القيمة، سوف يؤدي في النهاية إلى عدم إجادتها لأي نظام منهم.

الأوضاع التنافسية Competitive Positions:

تتنافس الشركات داخل قطاعات سوقية محددة ، وخلال مراحل زمنية معينة. وتختلف هذه الشركات في أهدافها ومواردها، فهناك شركات كبيرة وأخرى صغيرة. ويمتلك بعض هذه الشركات الكثيرمن الموارد ولا يمتلك البعض الأخر منها نفس القدر من الموارد. شركات نجدها قديمة وراسخة في السوق والأخرى مازالت حديثة العهد بهذا السوق. وبينما يتطلع البعض من هذه الشركات إلى تحقيق نمو سريع في الحصة السوقية ، يركز البعض الآخر منها على تحقيق الأرباح في الأجل الطول. ويؤدي هذا كله إلى إختلاف الأوضاع والمراكز التنافسية للشركات في الأسواق المستهدفة التي تعمل فيها أو تخطط للدخول فيها وخدمتها.

وسوف نقوم الآن بتوضيح مجموعة من الإستراتيجيات التنافسية التي تعتمد على دور ومكانة الشركات داخل السوق المستهدف (قادة السوق Market Leaders، وأصحاب التحدي أو كبار السوق Market Challengers، والتابعين Market Followers، وصغار السوق Market Nichers). فإذا فرض أن هناك صناعة ما تحتوي على الشركات الموضحة

في الشكل رقم (8-3). فإن هذا يعني أن نسبة 40% من السوق تكون تحت سيطرة قائد السوق، وهو الشركة التي تملك أكبر حصة سوقية. كما أن هناك نسبة تصل إلى 30% من السوق تسيطر عليها الشركات التي يطلق عليها أصحاب التحدي أو كبار السوق، وهي تلك الشركات التي تعدو وتتسابق وتحارب بشكل جدي لزيادة حصتها السوقية. وبالإضافة لذلك فإن هناك نسبة 20% من السوق تقع تحت يد ما يطلق عليهم بالتابعين، وهي تلك الشركات التي تحاول أن تحافظ على حصتها السوقية بدون أي مشاكل وبدون أي تحرك مبادر. ويطلق على نسبة الـ10% الباقية من السوق "صغار السوق"، حيث أنها تلك الشركات التي تعمل على خدمة قطاعات صغيرة جداً من السوق تتجاهلها ولا تهتم بها الشركات الأخرى في الصناعة.

شكل رقم (8-3): هيكل السوق

قائد السوق	أصحاب التحدي "كبار السوق"	التابعين	صغار السوق
%40	%30	%20	%10

ويوضح الجدول رقم (8-1) مجموعة من الإستراتيجيات التسويقية التي قد تستخدمها تلك النوعيات المختلفة من الشركات الممثلة لقادة السوق، وأصحاب التحدي، والتابعين، وصغار السوق. ويجب التنويه هنا بأن هذا التصنيف لا ينطبق بالضرورة على الشركة الواحدة في جميع الأسواق التي تعمل بها، ولكنه يصلح لوصف وضعها التنافسي داخل سوق أو صناعة معينة. فقد تكون هناك شركات كبيرة - مثل أي بي أم ، ومايكروسوفت، وبروكتر أند جامبل، أو ديزني - قائدة في بعض الأسواق، ولكنها لاتعتبر كذلك في سوق آخر. فعلى سبيل المثال تعتبر شركة بروكتر أند جامبل قائدة في العديد من الأسواق مثل أسواق منتجات غسيل الأطباق، ومنظفات

الغسالات، والحفاضات، والشامبو، ولكنها تعتبر من أصحاب التحدي Challengers في أسواق أخري مثل أسواق منتجات صابون اليد ومنظفات الوجه. ويمكن القول بأنه غالبا ما تميل مثل هذه الشركات إلى إستخدام إستراتيجيات مختلفة لمختلف وحدات الأعمال التى تملكها، أو لمختلف المنتجات التي تتعامل فيها. حيث تعتمد الإستراتيجية المناسبة التى يتم إختيارها على المركز التنافسي لوحدة الأعمال أو للمنتج الذى يتم تسويقه.

جدول رقم (8-1):

الإستراتيجيات التي يمكن إستخدامها من قبل قادة السوق، وأصحاب التحدي، والتابعين، وصغار السوق

إستراتيجيات قائد السوق	إستراتيجيات أصحاب التحدي (كبار السوق)	إستراتيجيات التابعين	إستراتيجيات صغار السوق
*توسيع رقعة السوق ككل. *حماية الحصة السوقية. *زيادة الحصة السوقية.	*هجوم أمامي كامل. *هجوم غيرمباشر.	*المتابعة عن قرب (المباشرة) . *المتابعة عن بعد (غيرالمباشرة) .	*التعامل مع كل مستهلك على حده . *التعامل مع السوق. *تقديم خدمات إلى العديد من القطاعات السوقية الصغيرة.

أولا إستراتيجيات قائد السوق Market Leader Strategies:

تنطوي معظم الصناعات على قائد سوقي معترف به من قبل الشركات الأخرى فيها. ويمتلك هذا القائد أكبر حصة سوقية، كما أنه عادة ما يقوم بقيادة الشركات الأخرى في إجراء التغييرات السعرية، وتقديم المنتجات الجديدة، وفي التغطية السوقية للتوزيع، وأيضا في مجال الإنفاق الترويجي. وقد يكون هذا القائد محل إعجاب، وإحترام، وتقدير الشركات الأخرى العاملة

معه في نفس الصناعة وقد لا يكون كذلك. ولكن الشيء المؤكد هو تسليم وإذعان هذه الشركات الأخرى لسيطرة هذا القائد على السوق أو الصناعة التي يعملون فيها. وقد يأخذ شكل التعامل مع هذا القائد من قبل الشركات المنافسة صورة أو نمط التحدي، أو التقليد، أو التجنب. ومن أمثلة قادة السوق المعروفين في العالم بشكل كبير نجد شركات مثل ول-مارت (Wal-Mart) في مجال تجارة التجزئة، وجنرال موتورز (GM) في مجال السيارات والمحركات، وأي بي أم (IBM) في مجال الحواسب الآلية وخدمات تكنولوجيا المعلومات ، وكاتربيلر (Caterpillar) في مجال صناعة المعدات والتجهيزات الخاصة بالحركة أوالمناولة ،وكوكاكولا(Coca-cola) في مجال المشروبات الخفيفة، وماكدونالدز (MacDonald's) في مجال المأكولات السريعة، ونايكي (Nicke) في مجال صناعة الملابس والأحذية، وجيليت (Gillette) في مجال صناعة معجون وشفرات الخلاقة.

ويلاحظ أن حياة القائد ليست سهلة، فهي تتطلب الرصد والملاحظة المستمرة لما يحدث حوله. حيث تحاول بعض الشركات الأخرى الموجودة في نفس السوق الدخول معه في تحدي من خلال تنمية وتطويرجوانب القوة لديها، أو من خلال سعيها لإكتساب ميزة تنافسية بالتركيز على أي جوانب ضعف لديه. وقد يفقد القائد بهذا الشكل قيادته لهذا السوق، ومن ثم يأتي في المرتبة الثانية أو الثالثة له. ويلاحظ أن عملية تطوير وإبتكار منتجات جديدة تمثل أحد التحديات الأساسية التي قد تؤدي إلى فقدان قيادة السوق أو السيطرة عليه، ومن الأمثلة الدالة على ذلك إنتزاع شركتي نوكيا وأريكسون للتليفونات الرقمية قيادة السوق من شركة موتورولا لإنتاج التليفونات التقليدية (Aanalog Models). وقد يفقد القائد قيادته للسوق لأسباب أخرى مثل عدم قدرته على تقدير ظروف المنافسة بصورة صحيحة وسليمة، أو تمسكه

بمنتجات تقادمت في مواجهة منتجات أكثر تطورا وحداثة وأكثر مواكبة لمتطلبات الموضة في الأسواق.

وتستطيع الشركات القائدة أن تدعم مركزها في السوق – كما سبق الإشارة في الجدول السابق – بثلاثة إستراتيجيات ، يمكن ذكرها الآن بشيء من التفصيل كما يلي:

1- زيادة الطلب الكلي **Expanding the total Demand:**

تحصل الشركة القائدة عادة علي معظم الزيادة في الطلب عندما يحدث تمديد أو توسيع لرقعة السوق الذي تعمل فيه . فعلي سبيل المثال ، نجد إنه إذا ذاد طلب الأمريكان علي الصور الفوتوغرافية فإن معظم هذه الزيادة سوف تفوز بها شركة كوداك، حيث تبلغ حصتها السوقية نسبة تزيد عن 80% من السوق الأمريكي. وبالتالي إذا استطاعت كوداك أن تقنع المزيد من الأمريكان بأخذ عدد أكبر من الصور الفوتوغرافية ، فإنها سوف تكون أكثر المستفيدين من تلك الزيادة في الطلب على الصور في هذا السوق.

ويمكن للقائد توسيع أو زيادة حجم السوق الكلي من خلال جذب مستخدمين جدد، أو تنمية إستخدامات جديدة لمنتجاته ، أو زيادة معدلات إستخدام المنتج/المنتجات الخاصة به. فعلي سبيل المثال ، يمكن لشركة قائدة في سوق العطور للسيدات أن تجد مستخدمات جدد لمنتجاتها في الأسواق الحالية التي تعمل فيها من خلال إقناع السيدات التي لا تستخدم العطور بمحاولة التجربة. كما قد تقوم هذه الشركة في محاولتها للوصول إلى مستخدمين جدد بالبحث عنهم في قطاعات سوقية ذات خصائص ديموغرافية جديدة ، كأن تقوم بتقديم منتجاتها من العطور إلى الرجال. كما قد تقوم بتوسيع نطاق أعمالها ليشمل قطاعات جغرافية جديدة ، كأن تقوم ببيع منتجاتها من العطور في دول أخرى.

ويستطيع رجال التسويق توسيع رقعة الأسواق التي يعملون فيهـا مـن خلال إكتشاف وترويج إستخدامات جديدة لمنتجاتهم. فعلى سبيل المثال، تقوم شركة إنتل Intel بتوجيه جزء كبير من إستثماراتها لتنمية وتطوير نمـاذج جديدة من الحواسب الشخصية ، والشبكات، وتطبيقات الإتصالات عن بعد. وقد إنعكس ذلك على زيادة الطلب علي منتجاتها من المعـالج صـغير الحجم Microprocessors. وأخيرا، يمكن لقادة السوق توسيع حجم الأسواق مـن خلال إقناع الأفراد وتشجيعهم علي زيادة معدلات إسـتخدامهم لمنتجـاتهم. وعادة ما يتم ذلك من خلال الأنشطة الترويجية، وتقديم بعض التخفيـضات السعرية والعروض الخاصة من وقت لآخر.

2- حماية الحصة السوقية Protecting Market Share:

في الوقت الذي تسعى فيه الشركة القائدة لزيادة حجم السوق الكلى الذي تعمل فيه ، يكون عليها أيضا حماية أعمالها (حصتها الحالية) من أي هجوم محتمل من قبل المنافسين. فكوكاكولا عليها أن تحمى نفسها فـي مواجهـة بيبسى، وجيليت في مواجهة بيك، وكارفور في مواجهة فتح الله... وهكذا.

ولكن يبقى السؤال المطروح هنا هو: ماذا يمكن لقائـد الـسوق عملـه لحماية وضعه السوقي؟ وللإجابة علي هذا السؤال نقول أنه يجب على القائد في البداية أن يعالج جوانب الضعف الخاصة به والتي يمثل وجودها فرصـا متاحة أمام المنافسين للهجوم عليه، كما يكون عليه أيـضا الوفـاء بوعـوده المتعلقة بالقيمة التي سيقدمها لعملائه. كما ينبغي أن يظل سعره متناسبا مـع القيمة المدركة لدى المستهلك عن العلامة الخاصة بمنتجاته. وبالإضافة لذلك يكون من الضروري أن يعمل جاهدا للحفاظ علي العلاقات القوية التي تربطه بالمستهلكين المهتمين به. إن هذا يعنى ضرورة قيام القائد بسد أي ثغـرات يمكن أن يهاجمه من خلالها منافسيه. ومن أفضل النصائح التى يمكن تقديمها للقائد هنا تلك النصيحة التى ترى بأن خير وسـيلة للـدفاع هـي الهجـوم،

وأن أفضل طريق لذلك هو الإستمرار في الإبتكار. فالقائد يجب أن يستمر في قيادة الصناعة في تقديم منتجات وخدمات جديدة للمستهلك، وأن يستمر كذلك في إستخدام طرق توزيع فعالة، بالإضافة إلى ضرورة سعيه الدائم إلى تخفيض التكاليف. وبمعنى أخر، يكون علي القائد أن يحافظ علي تحقيق تصاعد مستمر في فعاليته التنافسية ، وفي القيمة التي يقدمها لعملائه المربحين.

3- زيادة الحصة السوقية **Expanding Market Share**:

يمكن أيضا لقادة السوق تحقيق النمو من خلال سعيهم لزيادة حصتهم السوقية. فزيادة صغيرة في الحصة السوقية قد يعني تحقيق زيادة كبيرة جدا في المبيعات. فمثلا نجد أن زيادة الحصة السوقية في سوق القهوه الأمريكي بنسبة لا تتعدى 1% إنما يعنى تحقيق زيادة في الثروة بمقدار 48 مليون دولار ، كما أن نفس هذه النسبة من الزيادة في الحصة السوقية في سوق المشروبات الخفيفة يعنى زيادة في الثروة بمقدار 500 مليون دولار. وتشير الدراسات إلى إرتفاع الربحية مع زيادة الحصة السوقية ، الأمر الذى دفع العديد من الشركات إلى السعى لتمديد وتوسيع حصصها السوقية بغرض تحسين ربحيتها.

وعلي الرغم من ذلك ، فقد أشارت الدراسات التى تم إجرائها على بعض الصناعات والأسواق الأخرى بأن هناك شركات تحقق ربحية مرتفعة علي الرغم من إنخفاض حصتها السوقية . وتعتبر شركة لكزس Lexus مثالا حيا علي ذلك، حيث يلاحظ أنه علي الرغم من صغر حجم الحصة السوقية لها في سوق السيارات العالمى، إلا أنها تحقق ربحية كبيرة كنتيجة لتقديمها مستوى مرتفع من الرفاهية في أداء السيارات التي تقوم بإنتاجها. ويلاحظ أن إرتفاع مستوى الربحية لمثل هذه الشركات في الأسواق التي تقوم بخدمتها قد يكون راجعا إلى مجموعة من الممارسات الصحيحة التي تقوم بها

مثل تقديم جودة مرتفعة، وخدمة جيدة، وبناء علاقات قويــة ومباشــرة مــع عملائها.

كما يجب التنويه هنا أيضا على أن زيادة الحصة السوقية للشركة لــن يؤدى فى كل الأحوال إلى تحسين ربحيتها بشكل تلقــائي ، حيــث أن ذلــك يتوقف على الإستراتيجية التي ستتبعها لزيادة تلك الحصة الــسوقية . فمــن الواضح وجود كثيرمن الشركات يملك حصة سوقية كبيرة ، وعلى الرغم من ذلك لا نجده يحقق إلامستوى منخفض من الربحية. فقد تكون التكاليف التــى تتحملها الشركات ذات الحصة السوقية الكبيرة مرتفعة وتتجاوز أحيانا العوائد التي يمكن لها تحقيقها، الأمر الذى لا يجعلها تحقق مستويات مرتفعــة مــن الربحية. يحدث هذا في الوقت الذى توجد فيه شركات أخرى تحقق مــستوى مرتفع من الربحية، على الرغم من صغر حجم الحصة السوقية التي تملكهــا في الأسواق التي تقوم علي خدمتها. وبالتالي يمكن القول بأنه يمكن لأصحاب الحصص السوقية الكبيرة تحقيق مستويات مرتفعة من الربحية عندما تنخفض لديهم تكاليف الوحدة المنتجة مع زيادة الحصة الــسوقية، أو عنــدما تقــوم الشركة بتقديم مستوى مرتفع من جودة المنتج بشكل يجعلها تستطيع وضــع سعر مرتفع له يغطي تكاليف تقديم هذه الجودة المرتفعة.

ثانيا إستراتيجيات الشركات أصحاب التحدي (كبار السوق)

Market Challenger Strategies:

يأتي بعد الشركة القائدة في السوق مجموعة الشركات أصحاب المركز الثاني ، أو الثالث، أو الأقل من ذلك. وعادة ما تكون هذه الشركات شركات كبيرة وليست صغيرة، مثل كولجيت، وفورد، وبيبسى. ويمكن لهذه الشركات أن تقوم بتبني واحدة من إستراتيجيتين تنافسيتين ، فإما أن تقــوم بمواجهــة الشركة القائدة وتدخل معها في تحدى للحصول علي حــصة ســوقية أكبــر

(وهذا هو ما نسميه بإستراتيجية الشركات أصحاب التحدي)، وإما أن تسعى فقط إلى مجرد البقاء والإستمرار في السوق بجوار القائد وترضى بدور التابع له (وهذا هو ما يطلق عليه إستراتيجية الشركات التابعة).

ويجب علي تلك النوعية من الشركات (المتحدية) أن تقوم بتحديد المنافسين الذين ستدخل معهم في مواجهة وتحدى ، وتحديد كل ما يتعلق بأهدافهم الإستراتيجية. كما يمكن للشركة المتحدية أن تقوم بالهجوم علي قائد السوق نفسه ، فعلي الرغم من خطورة ذلك إلا إنه قد يعود عليها بالعديد من المكاسب وبصفة خاصة في حالة عدم قيام هذا القائد بخدمة السوق بصورة جيدة. ولتحقيق النجاح لهذا الهجوم فلابد من إمتلاك الشركة لبعض المزايا التنافسية المستدامة وغير المتاحة للقائد . وقد تتمثل تلك المزايا التنافسية في ميزة تكاليفية تقود الشركة إلي تخفيض الأسعار، أو في ميزة تقودها إلى إمداد المستهلك بقيمة كبيرة بسعرمرتفع. وإذا إستطاعت الشركة بالفعل تحقيق ذلك فقد نجدها تشرع بعد ذلك فى وضع أهدافها بالشكل الذي يمكنها من إنتزاع حصة سوقية جديدة لها في ذلك السوق الذي تعمل فيه وتخدمه. وعلى العكس من ذلك ، فقد تقوم الشركة بتجنب القائد بدلا من مواجهته والهجوم عليه. وعادة ما تميل الشركات صغيرة الحجم أو الشركات المحلية إلى إتباع هذه الإستراتيجية.

وبالرجوع مرة أخرى إلى إستراتيجية الهجوم التي يمكن للشركات المتحديه إتباعها ، فإننا نلاحظ أن هذا الهجوم قد يأخذ شكلا **هجوما أماميا كاملا Full frontal attack** ، ويتم ذلك من خلال العمل على مواجهة منتجات المنافس، وإعلاناته، وأسعاره، وجهود التوزيع التي يعتمد عليها. ويعنى هذا أن الهجوم الأمامي يعتمد على مهاجمة جوانب القوة لدى المنافس وليس جوانب ضعفه. ويتوقف نتائج هذا الهجوم على من يملك مجموعة أكبر

من جوانب القوة ، كما يتوقف أيضا على من يكون لديه قدرة وطاقة أكبر على تحمل الهجوم من الطرف الأخر. فإذا كان الطرف المتحدي لا يملك إلا قدر محدود من الموارد مقارنة بمنافسه، فإن إتباعه لإستراتيجية الهجوم الأمامي لن يكون مجدياً أو مرغوباً في مثل هذه الحالة أو ذلك الموقف التنافسي.

ويمكن للشركة المتحدية إختيار بديلا إستراتيجيا آخر يتمثل في قيامها بما يطلق عليه **بالهجوم غير المباشر Indirect Attack** على جوانب الضعف الخاصة بمنافسها، أو الهجوم على الفجوات والثغرات الخاصة بالتغطية السوقية له. فقد قامت شركة دل Dell على سبيل المثال بالهجوم على شركة IBM في سوق الأعمال الخاص بالحواسب الشخصية (PC) من خلال قيامها بالبيع والتوزيع المباشر للعملاء.

ثالثا إستراتيجيات الشركات التابعة (التابعين) Market Follower :Strategies

لا ترغب كل الشركات أن تدخل في مواجه وتحدي مع قائد السوق. فليس من المتوقع أن يتعامل القائد مع التحديات بإستخفاف أو بعدم إكتراث. فإذا قام أحد المنافسين – المتحديين – بتخفيض السعر، أو تحسين مستوى الخدمة ، أو إضافة مزايا وإستخدامات جديدة للمنتج ، فإن القائد يمكنه أن يقوم بسرعة بتوفيق أوضاعه المتعلقة بالجوانب السابقة للرد على هذا الهجوم. ويجب أن تضع جميع الشركات المنافسة في حسبانها أن صفة القيادة في السوق ستعطي صاحبها قوة أكبر في التعامل مع التصرفات الهجومية التي يحتمل أن تقوم بها.

وفى المقابل يلاحظ أن الشركات التابعة يمكنها أن تحصل على العديد من المزايا التي قد لا تتوافر للقائد. فغالبا ما يعاني القائد من إرتفاع التكاليف التي يتحملها بغرض تنمية وتطوير منتجات وأسواق جديدة، وتوسيع مديات التوزيع. وعلى العكس من ذلك، نجد أن الشركات التابعة يمكنها أن تتعلم وتستفيد من خبرات القائد والتجارب التي مر بها، الأمر الذي يمكنها من أن تقوم بتقليد منتجات وبرامج القائد بإستثمارات أقل بكثير، وبالتالي تكون هناك إمكانية لتحقيق الربح والإستمرار بقوة في السوق.

وتجدر الإشارة هنا بأن الشركات التابعة لاتمثل نسخاً كربونية من القائد ، ومن ثم يجب أن يكون لها القدرة على المحافظة على المستهلكين الحاليين، بالإضافة إلى أهمية سعيها للفوز بحصة سوقية معقولة من المستهلكين الجدد. وهذا يعني ضرورة قيام تلك الشركات بتحقيق توازن بالقدر الكافي بين التتبع والملاحقة القريبة للقائد بالشكل الذى يمكن من إكتساب مستهلكين جدد منه، وبين أن يكون هذا التتبع والملاحقة بعيدا بالدرجة الكافية التي تجنبها الوقوع في صدام ومواجهه مباشرة معه.

وتحاول تلك الشركات التابعة الوصول إلى ميزة تنافسية في السوق الذى تقوم بخدمته سواء من حيث الموقع المميز لها، أو الخدمات الهامة التى تقدمها، أو التمويل الجاد الذى تمنحه. وعادة ما نلاحظ أنه يتم إستهداف هذه الشركات للهجوم عليها من قبل الشركات الكبيرة (أصحاب التحدي). وبالتالي يكون عليها أن تحافظ على تكاليفها عند مستوى منخفض ، كما يجب عليها أيضا في نفس الوقت المحافظة على جودة منتجاتها وخدماتها عند مستوي مرتفع، وأخيراً ينبغي عليها أن تحاول الدخول إلى أسواق جديدة كلما أمكن لها ذلك تجسبا للوقوع فى صدامات محتملة مع الشركات الكبيرة فى الأسواق الحالية التى تعمل فيها.

رابعا إستراتيجيات صغار السوق **Market Nicher Strategies:**

عادة ما تنطوي كل صناعة على شركات تتخصص في خدمة قطاعات سوقية محدودة أو صغيرة. فبدلا من السعي إلى إستهداف السوق كله أو حتى قطاعات سوقية كبيرة منه، فإن هذه الشركات نجدها تستهدف أجزاء من القطاعات السوقية. وغالبا ما تكون هذه الشركات من الشركات صغيرة الحجم والتي لا تملك إلا قدر محدود من الموارد. وقد تكون هذه الشركات وحدات أعمال صغيرة من تلك الوحدات التي تملكها شركات كبيرة الحجم. ويمكن لهذه الشركات – على الرغم من صغر الحصة السوقية لها – تحقيق مستوى مرتفع من الربحية من خلال تركيزها على قطاعات سوقية صغيرة ولكنها مربحة في نفس الوقت.

ولكن السؤال المطروح هنا هو كيف يمكن لتلك النوعية من الشركات أن تكون شركات رابحة وبدرجة كبيرة كما سبق القول؟ قد يكون السبب الرئيسي لذلك يتمثل في سهولة خدمة تلك القطاعات السوقية الصغيرة، والتي يساعد تكوينها وحجمها المحدود على زيادة القدرة على معرفة المستهلكين المستهدفين فيها بدرجة أكبر مما هو متاح في القطاعات السوقية الكبيرة. الأمر الذي قد يكون من شأنه أيضاً زيادة القدرة على مقابلة حاجات المستهلكين بشكل أفضل مما يمكن للشركات الكبيرة القيام به في القطاعات السوقية الضخمة. وكنتيجة لذلك تستطيع هذه الشركات الصغيرة أن تقوم بتسعير منتجاتها بشكل يغطي التكاليف الخاصة بها بسبب القيمة المضافة التي حققتها في تعاملها مع عملائها المستهدفين. ويعني هذا أنه في الوقت الذي يستطيع فيه المسوقون الذين يستخدمون إستراتيجية التسويق الكلي Mass Marketing تحقيق أحجام كبيرة من المبيعات ، يستطيع مسوقو تلك الشركات Nichers تحقيق هوامش ربح مرتفعة.

ويمكن القول بأن **الفكرة الأساسية** التي تقوم عليها إستراتيجيات التعامل مع قطاعات سوقية صغيرة هي **التخصص Specialization**. حيث تتخصص هذه الشركات في نوع واحد من الأسواق، أو المستهلكين، أو المنتجات. فعلى سبيل المثال، قد نجدها تتخصص في خدمة نوع واحد فقط من المستهلكين النهائيين، مثلما يحدث بالنسبة لمكاتب المحاماة التي قد نجدها تتخصص في قضايا جنائية، أو قضايا مدنية. وقد تتخصص هذه الشركات في التعامل مع مجموعة محددة من المستهلكين، مثلما نجده في قيام بنك التجارة بقصر تعاملاته على صغار العملاء والذين لا تعيرهم بعض البنوك الأخرى أي اهتمام.

ويلاحظ تركيز بعض هذه الشركات على عميل واحد فقط ، أو تركيزها على عدد قليل ومحدد من المستهلكين أو العملاء. ولذلك قد نجدها تقوم ببيع كل مخرجاتها لشركة واحدة مثلما يحدث مع ول مارت Wal-Mart أو جنرال موتورز General Motors. بينما نلاحظ البعض الأخر من هذه الشركات يتخصص في سوق جغرافي معين. وأخيرا ، فقد تقدم هذه الشركات خدمات لا تتيحها الشركات الأخرى الكبيرة لعملائها. فعلى سبيل المثال ، تقوم بعض البنوك بتلقي طلبات القروض عبر التليفون ، ثم تقوم بتسليم النقود الخاصة بهذه القروض باليد إلى العميل.

وجدير بالذكر أن هذه النوعية من الإستراتيجيات Niching قد تنطوي على بعض المخاطر الهامة. فقد تنمو هذه الشركات بالدرجة التي تجذب الشركات الكبيرة للدخول إلى الأسواق التي تخدمها. ومن هنا قامت العديد من الشركات الصغيرة بخدمة العديد من القطاعات السوقية الصغيرة بدلا من الإقتصار على خدمة قطاع واحد فقط من تلك القطاعات الصغيرة ، ويطلق على هذه الإستراتيجية بإستراتيجية **إستهداف العديد من القطاعات السوقية الصغيرة Multiple Niching**.

تحقيق التوازن بين التوجه بالمستهلك والتوجه بالمنافس:

يجب على الشركات أن تنظر إلى منافسيها عن قرب بغض النظر عن كونها شركة قائدة Leader ، أو متحدية Challenger، أو تابعة Follower ، أو شركة تتعامل مع قطاعات سوقية صغيرة Nicher. كما يجب أن تقوم أيضا الشركة بإستخدام إستراتيجية تسويق تنافسية تحقق لها الفاعلية في تعاملها داخل السوق الذي تعمل فيه. على أن تقوم أيضا بإجراء تعديل مستمر على إستراتيجياتها لمواجهة التغيرات البيئية والتنافسية المحتملة. **والسؤال المطروح الآن هو:** هل يؤدي قيام الشركة بإنفاق وقت وجهد كبيرين لتتبع المنافسين إلى فقدانها وخسارتها التوجه بالمستهلك؟ والإجابة نعم، فعندما يزداد تركيز الشركة على منافسيها، فإن هذا قد يفقدها التركيز على صيانة وإستمرارية العلاقات مع المستهلكين المهمين والمربحين لها.

الشركة الموجهة بالمنافس Competitor – Centered Company:

تعرف هذه النوعية من الشركات بأنها تنفق معظم وقتها في ملاحقة وتتبع تحركات المنافسين والحصص السوقية لهم، ولذلك نجدها تحاول وضع الإستراتيجيات التي تمكنها من التعامل معهم ومواجهتهم. ويلاحظ أن هذا المدخل ينطوي على بعض الإيجابيات، كما أنه لا يخلو أيضا من بعض السلبيات. فعلى الجانب الإيجابي، تقوم الشركة بتنمية وتطوير **توجه ذو طابع حربي Fighter Orientation**. وبالتالي فهي تدفع رجال التسويق فيها إلى التيقظ الدائم ، والرصد المستمر لجوانب الضعف التي قد تطرأ على المكانة التسويقية للشركة ، في نفس الوقت الذي تهتم فيه ببحث وتعقب جوانب الضعف الخاصة بمنافسيها للإستفاده منها. أما على الجانب السلبي تصبح الشركة في حالة رد فعل دائم ومستمر لتحركات المنافسين وليس لتحركات وردود أفعال مستهلكيها تجاه منتجاتها وسياستها وعلاقتها بهم. وكنتيجة للتركيز فقط على ما يقوم به المنافسين، فإن الشركة قد نجدها

لا تتحرك في الإتجاهات المخططة لتحقيق أهدافها المزعومة. وقد ينتهي بها الأمربساطة إلى مجرد السعي لتحقيق موائمة وتوافق مع الممارسات التي يقوم بها المنافسين داخل الصناعة التي يعملون بها، بدلا من السعي للتجديد والإبتكار لطرق جديدة من شأنها تحقيق قيمة كبيرة للمستهلكين.

الشركة الموجهة بالمستهلك Customer-Centered Company :

تركز هذه النوعية من الشركات – على عكس سابقتها – على تنمية وتطويرعلاقتها بالمستهلكين عند قيامها بتصميم إستراتيجياتها التسويقية. وبشكل واضح تستطيع هذه النوعية من الشركات أن تكون في وضع جيد يسمح لها بتحديد فرص سوقية جديدة، ووضع مجموعة الإستراتيجيات التي تمكنها من إستغلال تلك الفرص. فمن خلال رؤيتها للحاجات التي يسعى المستهلك لإشباعها وتطورهذه الحاجات، فإنها تستطيع تحديد من هم مستهلكيها ، وما هي الحاجات الأكثر أهمية التي يجب عليها أن تركز عليها وتخدمها. الأمرالذى يمكنها فى النهاية من أن تقوم بتوجيه مواردها وطاقتها لتقديم قيمة كبيرة لمستهلكيها وعملائها المستهدفين.

الشركات الموجه بالسوق

Market- Centered Companies:

يفرض الواقع العملي حاليا على الشركات أن تكون موجهة بالسوق . وهذا يعنى ضرورة تحقيق التوازن في تركيزها علي كل من مستهلكيها ومنافسيها. كما يجب علي الشركة هنا ألا تترك الفرصة لمنافسيها ليحصلوا علي معلومات تخص ما يتعلق بتوجهها بمستهلكيها.

ويشير الشكل رقم (8-4) إلى مرور الشركات بأربعة توجهات مختلفة عبر الزمن . ففي المرحلة الأولى كانت الشركات موجهة بالمنتج ، وكانت تعطى إهتماما أقل بكل من المستهلكين والمنافسين. أما في المرحلة الثانية ،

فقد أصبحت الشركات موجهة بالمستهلك، الأمر الذي يعنى أنها بدأت تعطى إهتماما أكبر بالمستهلكين. وفي المرحلة الثالثة بدأت الشركات بإعطاء إهتمام أكبر بالمنافسين، وبالتالي أصبحت موجهة بالمنافس. أما الآن، فقد احتاجت الشركات بأن تكون موجهة بالسوق، ويعنى هذا – وكما قلنا من قبل – قيامها بإعطاء إهتماما متوازنا بكل من المستهلكين والمنافسين معا. فهي تنظر وتركز علي منافسيها حتى تستطيع مواجهتهم والتعامل معهم، كما أنها تحتاج إلى التقرب من مستهلكيها والتعرف عليهم حتى يمكنها تنمية طرق جديدة لبناء علاقات مربحة معهم من خلال تقديم قيمة كبيرة لهم مقارنة بالقيمة التي يقدمها منافسيها.

شكل قم (8 –4): تطور توجهات الشركة

التركيز على المنافسة		التركيز على المستهلك: نعم	التركيز على المستهلك: لا
	نعم	التوجه بالسوق **Market Orientation**	التوجه بالمنافس **Competitor Orientation**
	لا	التوجه بالمستهلك **Customer Orientation**	التوجه بالمنتج **Product Orientation**

الفصل التاسع

التسويق في العصر الرقمي
آليات التواصل الجديدة
مع المستهلك

الأهداف التعليمية للفصل

بعد أن تقوم بقراءة هذا الفصل فإنك ستكون قادراً علي:

1- تحديد القوي الرئيسية التي تشكل العصر الرقمي الجديد.

2- تفسير الكيفية التي تستجيب بها الشركات للإنترنت والتقنيات التكنولوجية الجديدة المرتبطة بإستراتيجيات الأعمال الإلكترونية .

3- المنافع التي تعود علي كل من المشترين والبائعين جراء استخدام إستراتيجيات الأعمال الإلكترونية.

4-استعراض المجالات الأربعة الأساسية للتجارة الإلكترونية.

مقدمة:

خضعت الإستراتيجيات والممارسات التسويقية خلال الآونة الأخيرة إلي العديد من التغيرات الدرامية المتصاعدة في حدتها وتأثيرها. حيث كان للتطورات التكنولوجية الهائلة – والتي إنطوت فيما إنطوت عليه علي ظهور الإنترنت – الأثر الرئيسي علي ممارسات كل من المشترين والمسوقين الذين يقومون بخدمتهم. ويمكن القول بأن سعي الشركات للنمو والنجاح بقوة، أو حتى البقاء والإستمرار في ظل العصر الرقمي الجديد يلقي عبء كبيرعلي رجال التسويق بأن يقوموا بإعادة التفكير في إستراتيجياتهم التي يضطلعون للقيام بها، وأن يسعوا إلي إجراء التعديلات اللازمة عليها بالشكل الذي يجعلها تتوافق مع تلك التغيرات البيئية الجديدة والمستحدثة.

ونستطيع أن نؤكد هنا علي أن التقدم التكنولوجي الحديث، والذي إنطوي -كما سبق القول- علي الإنتشار الكبير والسريع لإستخدام الإنترنت قد عمل علي خلق ما أطلق عليه البعض**"بالإقتصاد الجديد"** New Economy . وعلي الرغم من وجود جدلا واسعا في السنوات الأخيرة حول طبيعة– أو حتى وجود – مثل هذا الإقتصاد الجديد ، فإن الجميع يتفق علي التأثيرالفعلي للإنترنت وتقنيات التواصل والإتصال الجديدة علي كل من المسوقين والمشترين في آن واحد. حيث يلاحظ أن العديد من إستراتجيات التسويق النمطية ، وكذلك الكثير من الممارسات الماضية مثل التسويق الكلي Mass Marketing ، وتنميط المنتج، والإعلان في وسائل الإعلان التقليدية، والتوزيع من خلال متاجر التجزئة يتم رؤيتها وإدراجها الآن تحت مايطلق عليه **"بالإقتصاد القديم"** Old Economy. ومن ناحية أخرى لا يعني هذا النهاية لتلك الإستراتيجيات والممارسات، فالحقيقة أنها سوف تستمر كإستراتيجيات وممارسات هامة في الإقتصاد الجديد. ولكن لن يقتصر

الأمر عليها، فعلي المسوقين أن يتحركوا أيضا لتنمية وتطوير إستراتيجيات وممارسات جديدة تتوافق بشكل أفضل مع البيئة الجديدة التي نعيشها اليوم.

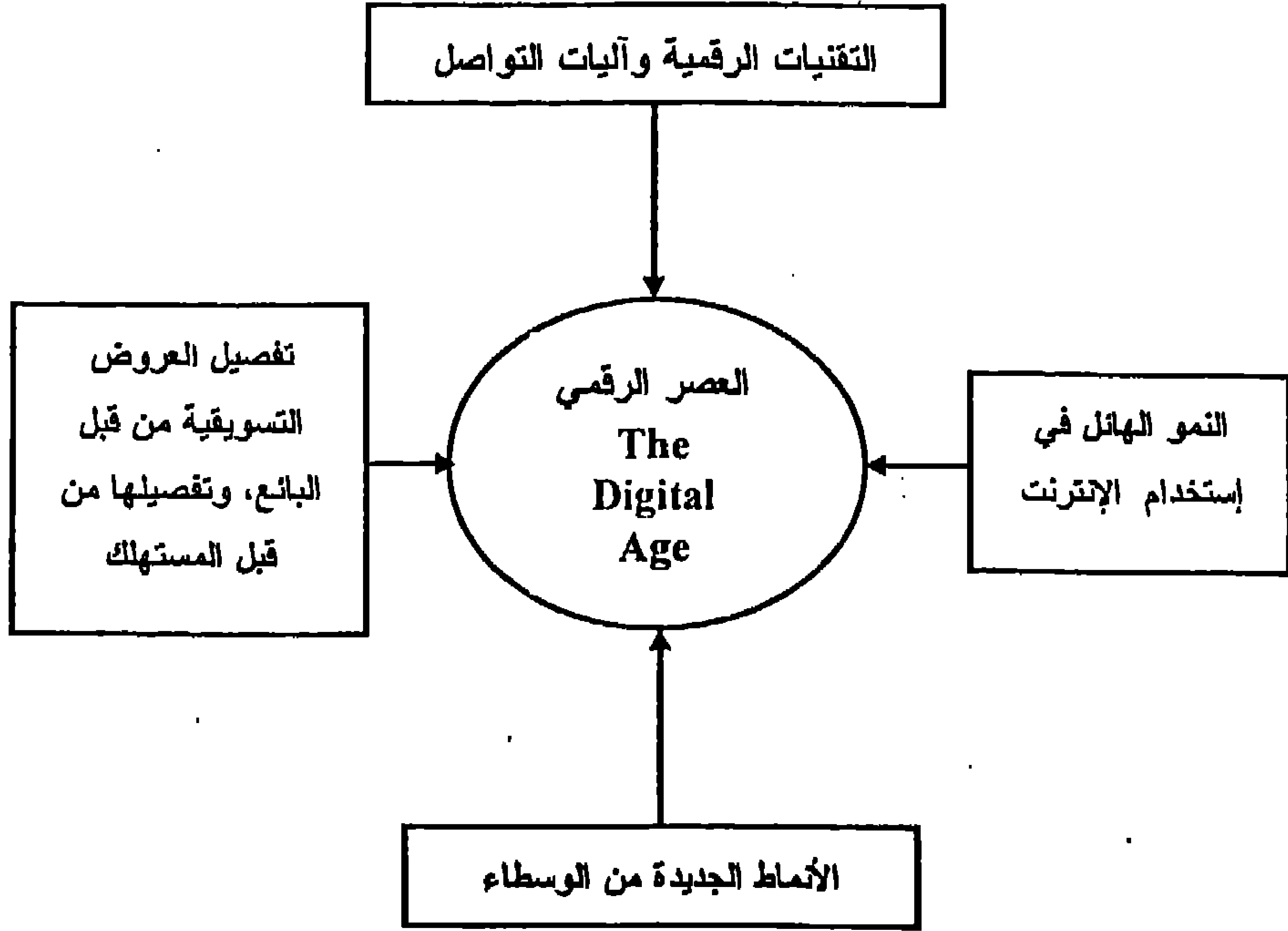
وسوف نقوم في هذا الفصل بمناقشة القوي الرئيسية التي من شأنها تشكيل العصر الرقمي الجديد. ثم نتطرق بعد ذلك إلى إستعراض الكيفية التي يمكن من خلالها إجراء تغيير علي إستراتيجيات وممارسات التسويق بالشكل الذي يجعلها تقابل وتتوافق مع متطلبات هذا العصر الجديد الذى نتعايش مع جميع معطياته فى كل جوانب تعاملاتنا اليومية.

أولا: القوي الرئيسية التي تشكل عصر الإنترنت:

هناك العديد من القوي تلعب دورا حيويا في إعادة تشكيل الإقتصاد العالمي، ومن أمثلتها نجد التكنولوجيا، والعولمة، وحركات حماية البيئة، وغيرها من القوي الأخرى. وسوف تقوم الآن بمناقشة أربع قوي تؤثر وكما قلنا في تحديد شكل العصر الرقمي الجديد:

- التقنيات الرقمية وآليات التواصل .
- ظهور الإنترنت .
- الأنواع أوالأنماط الجديدة من الوسطاء .
- تفصيل العروض التسويقية من قبل البائع Customization وتفصيل العروض التسويقية من قبل المستهلك Customerization.

شكل رقم (9-1): القوي التي تشكل عصر الإنترنت



1- التقنيات الرقمية وآليات التواصل Digitalization and Connectivity:

عملت معظم الأجهزة والأنظمة في الماضي- والتي تراوحت ما بين أنظمة التليفون، وساعات اليد، وأجهزة التسجيل الموسيقية إلي الآلات الصناعية وأجهزة التحكم والرقابة - وفقا لآلية معلومات غير رقمية (أنالوج) **Analog Information**، وتعتبر تلك الآلية بمثابة متغير مستمر في إستجابته للمثيرات المادية **Physical Stimuli**. أما الآن فقد حدث نمو متزايد في أعداد الأجهزة والأنظمة التي تعمل وفقا لآلية معلومات رقمية **Digital Information** ، والتي تأتي كخلايا ثنائية **Bits** من أصفار **zeros** وأرقام

ones. وقد سهل هذا من إمكانية تحويل الكتب والبيانات والأصوات والصور إلي تلك التيارات الرقمية الثنائية. وكما قلنا، فالعديد من الأنظمة والأجهزة مثل أجهزة الحاسب الآلي المحمول Laptop Computer، والبرامج Software، والألعاب Games، وآليات تخزين المعلومات Information Storage أصبحت تنطوي علي مكونات رقمية تقوم بتشغيل تلك الأنظمة والأجهزة وفقا للتقنية الجديدة.

ويتطلب تدفق تلك الخلايا الثنائية من جهاز أو موقع إلي جهاز أو موقع آخر نوعا من الإتصال والتواصل Connectivity، والذي أمكن تحقيقه من خلال شبكات الإتصال بعيدة المدى Telecommunications Networks. وبالفعل بدأ تنفيذ الكثيرمن الأعمال التي تجري حاليا عبر تلك الشبكات التي تحقق التواصل بين الأفراد والشركات. ومن أمثلة تلك الشبكات التى نتحدث عنها مايلى:

- الإنترانت Intranet : وهي شبكات تحقق التواصل بين الأفراد العاملين الموجودين داخل الشركة الواحدة ببعضهم البعض، وكذلك تحقق التواصل بين العاملين وبين الشبكة الخاصة بالشركة.
- الإكسترانت Extranet : وهي تلك الشبكات التي تحقق التواصل بين الشركة وبين مجموعة من الأطراف الخارجية مثل مصادر التوريد، وقنوات التوزيع، وغيرهم من الشركاء الخارجيين.
- الإنترنت Internet : وهي شبكات الحاسب الآلي التي تربط بين عدد هائل من مواقع الويب، والتي تعمل علي تحقيق التواصل بين جميع المستخدمين علي إختلاف أنواعهم حول العالم ، ليس هذا فحسب بل يمكن إعتبارها أيضا مستودع ضخم لأنواع وكميات مذهلة من المعلومات. وتشبه الإنترنت طريق سريع يمكن من خلاله نقل الملومات وتحقيق الإتصالات من موقع لآخر بدرجات غير معقولة من السرعة.

2- النمو الهائل في إستخدام الإنترنت :

مع ظهور شبكة الإتصالات العالمية World Wide Web وبرامج تصفح الويب Web Browsers خلال فترة التسعينات ، تحولت الإنترنت من مجـــرد أداة إتصال إلي ثروة تكنولوجية هائلة. وقد نما عدد مستخدمي الإنترنت خلال السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين إلي حوالي 400 مليون مـــستخدم. وفي بداية عام 2002 ، وصلت نسبة إستخدام الإنترنت في الولايات المتحدة 66% من إجمالي حجم المجتمع الأمريكي. ويري الباحثون بأن نمو معـــدل الدخول علي الإنترنت بين مواطني العالم سوف يستمر في التصاعد، حيـــث بلغ عدد مستخدمي الويب علي الشبكة العالمية حوالي 533 مليون فرد خلال عام 2003، ومن المتوقع أن يصل ذلك العدد إلي ما يقرب من 1.5 بليـــون فرد خلال سنه 2007. ويمثل هذا الإنفجار الخاص بنمو الأشـــكال المختلفـــة لإستخدام الانترنت قلب ما يطلق عليه بالإقتصاد الجديد.

كما يمكن إعتبار الإنترنت تلك الثورة التكنولوجية للألفية الجديدة ، والتي ساهمت في تمكين المستهلكين ومنظمات الأعمال من التواصل والإتصال بكل الأشكال والطرق الممكنة والمفضلة لهم. ولفترة قريبة ظلت الإنترنت تلعـــب دور المبادأ أو المبادر - أو علي الأقل دور أفضل مدعم - لكل إبتكار إقتصادي جديد. فالإنترنت تمكن المستهلكين والشركات من الوصول إلي والمشاركة في كميات ضخمة من المعلومات بمجرد (كليك أو) إجراء القليل من الضغط علي فأرة الحاسب الآلي. وتشير الدراسات الحديثة إلي قيام الكثير من المـــستهلكين بإستخدام وتقييم المعلومات المنشورة علي الإنترنت قبل إتخاذهم لقـــراراتهم الحياتية الهامة. حيث تؤكد الإحصائيات بأن هناك فرد من كل 3 أفراد مـــن المستهلكين يستخدم - وبدرجة كثيفة - الإنترنت لتجميع معلومـــات تـــساعده علي إختيار المدرسة أو الجامعة التي يدخلها، والسيارة التي سيقوم بـــشرائها، وإيجاد الوظيفة التي يتطلع إليها، وإتخاذ قرارات الإستثمار الهامة التي يضطلع

بإتخاذها. وكنتيجة لهذا، نستطيع القول بأنه إذا كانت هناك رغبة حقيقية لدى الشركات في المنافسة الفعالة داخل الأسواق الجديدة، فإنه يكون عليها إما أن تقوم بتبني تكنولوجيا الإنترنت فى ممارستها لأعمالها، أو أن تتحمل مخاطر تجاهلها لأحد أهم معطيات الواقع الحالى .

3- الأنماط الجديدة من الوسطاء New Types Intermediaries:

ساهمت التقنيات التكنولوجية الجديدة في ظهور آلاف المنظمات الإعتبارية الموجودة علي الإنترنت، والتي يطلق عليها "دوت كوم" dot-coms. وقد أدي النجاح الكبير لتلك النوعية من الشركات مثل أمازون دوت كوم Amazon.com، وياهوو دوت كوم yahoo.com، وeBay، و E Trade إلي التأثيربشكل واضح علي العديد من الشركات الصناعية التقليدية، وكذلك علي الموزعين الموجودين في الأسواق الفعلية. فعلي سبيل المثال ، تأثرت شركة كومباك للكمبيوتر Compaq – والتي كانت تعتمد فى بيع أجهزة الحاسب الآلي الخاصة بها على موزعي وتجار التجزئة – بما قامت به شركة دل Dell، والتي حققت نمو سريع من خلال إعتمادها علي البيع الإلكتروني لمنتجاتها. وقد بدأت جميع المتاجر الفعلية أو التقليدية التي تعمل في مجال تجارة التجزئة بجميع أنوعها – مثل متاجرالكتب ، ومتاجر المعدات والآلات الموسيقية ، ومحلات الإسطوانات ، ومحلات الزهور، والتوكيلات السياحية، وسماسرة الأوراق المالية ، وموزعي السيارات – بالتشكك في مستقبلها المتعلق بقدرتها علي المنافسة مع تلك الشركات الإعتبارية التي تبيع نفس المنتجات والخدمات عبر الإنترنت. حيث تخشى تلك المتاجر الفعلية من أن يتم التخلص منها أو يتم الإستغناء عن خدماتها في توزيع المنتجات والخدمات بسبب ظهور تلك النوعية الجديدة من الوسطاء الموجودين علي الإنترنت. ويطلق البعض علي ما يحدث بصدد الإستغناء عن خدمات الموزعين الفعلين

أو التقليدين "بإلغاء الوساطة **Disintermediation** ". ويحدث هذا نتيجة ظهور تلك النوعية الجديدة من الموزعين وتجار التجزئة الإلكترونين e-Retailers، وهذا هو ما يشار إليه بالنوع الجديد من الوساطة والوسطاء فى عمليات التوزيع.

وقد أدي ظهورهذا النمط الجديد من الوسطاء، وتلك الأشكال الجديدة من العلاقات مع قنوات التوزيع إلي جعل الشركات المنتجة تقوم بإعادة تقييم الطريقة التي تخدم بها أسواقها. ففي البداية فكرت الشركات التي توزع منتجاتها تقليديا من خلال قنوات توزيع لها مواقع مادية محددة إلي التحول إلي شركات توزع منتجاتها من خلال الإكتفاء بقنوات البيع الإلكتروني عبر الإنترنت. ثم بدأت الشركات بعد ذلك في العدول عن فكرة الإكتفاء بالتوزيع الإلكتروني دون الإعتماد علي أي توزيع مادي تقليدي أو دون إستخدام علي قنوات توزيع تقليدية. ومن ثم سعت الشركات إلي الإعتماد على مزيج يجمع بين إستخدام قنوات البيع الإلكترونية وقنوات البيع التقليدية ، وقد أطلق علي هذه النوعية Click - and - Mortar Firms . وقد جاء ظهور تلك النوعية الأخيرة من الشركات نتيجة ما عانت منه بعض الشركات الإفترضية (الدوت كوم) – أو تلك الشركات التي تعتمد فقط علي ممارسة أعمالها فقط من خلال الإنترنت – من ضعف الربحية التي تحققها أو القيمة التي تمد بها المستهلكين.

4- تفصيل العروض التسويقية بواسطة البائع Customization، وتفصيلها بواسطة المستهلك Customerization :

تعتبرالشركات الصناعية التي كانت تركز بشكل أساسي علي تنميط منتجاتها، وعمليات الأعمال الخاصه بها المحور الذي دارت حوله شكل النظم

الإقتصادية القديمة. حيث وجهت تلك الشركات إستثماراتها في بناء علامة تحصل من خلالها علي مزايا تنميط العروض السوقية التي تقدمها، وكانت تتطلع من خلال فلسفة تنميط منتجاتها إلى تحقيق نمو في الطلب عليها، والحصول علي ميزة وفورات الحجم الكبير. ولتفعيل تلك الفلسفة فقد إعتمدت هذه الشركات علي وضع نظم للتوجيه والرقابة تساهم في تنفيذ أعمالها بشكل آلي دون مراعاة الإختلافات الفردية للمستهلكين ، بمعني وضع أنظمة توجيه ورقابة تعمل آليا دون إجراء تغييرت واضحة أو ملموسة.

وعلي العكس من ذلك، نجد أن النظم الإقتصادية الجديدة يتم بنائها حول المعلومات المتعلقه بالأعمال. فالمعلومات أصبحت تمثل المصدر الرئيسي والميسر للحصول علي مزايا التمايز، وتفصيل العروض السوقية للمستهلكين، ومراعاة الإهتمامات الشخصية لهم، وكذلك التواصل معهم من خلال شبكات الإتصال فائقة السرعة. وقد إستطاعت الشركات من خلال التطور السريع للإنترنت وتقنيات التواصل الآخري أن تنمي قدراتها علي تجميع المعلومات عن النواحي الفردية للمستهلكين، وشركاء الأعمال من موردين، وموزعين، وتجار تجزئة. وقد ساعد هذا علي تحقيق الموائمة والتكيف لمنتجاتها، وخدماتها، ورسائلها، ووسائل الإتصال التي تعتمد عليها مع النواحي والإهتمامات الفردية لتلك الأطراف التي تتعامل معها.

فعلي سبيل المثال ، سمحت شركة دل Dell لعملائها بأن يقوموا بالتحديد الدقيق لما يرغبونه في أجهزة الحاسب الآلي التي يمكن أن يشتروها منها، كما قامت الشركة أيضا بإمداد هؤلاء العملاء بالتصميمات التي وضعتها لهم خلال فترة قصيرة جدا لا تتجاوز أياما معدودة من تلقيها لمقترحاتهم. وبغرض مراعاة الإهتمامات الفردية للمستهلكين، فقد سمحت أيضا شركة بوركتر أند جامبل لعملائها من خلال موقع الويب الإلكتروني الخاص بها بأن يقوموا بتحديد حاجاتهم في منتج الشامبو الذى تقدمه من خلال

الإجابة علي مجموعة من الأسئلة المخصصة لذلك الغرض ، الأمر الذى مكنها من إنتاج وتقديم شامبو خاص لكل شخص حسب حاجته التي أوضحها للشركة أثناء إجابته علي الأسئلة التي طرحت عليه.

وجدير بالذكر أن تفصيل العرض التسويقي من خلال البائع والذي يطلق عليه Customizations يختلف عن تفصيل ذلك العرض من خلال المستهلك نفسه والذي يطلق عليه "Customeriaztion" . فالنوع الأول من تفصيل العروض التسويقية ينطوي علي قيام رجل البيع بتحديد ونقل المقترحات المتعلقة بحاجات العميل الأولية إلى الشركة، والتي تسعي بدورها إلي تفصيل العرض التسويقي الذي تقدمه للعميل حسب تلك الحاجات التي تم التحقق منها قبل تقديم هذا العرض. فعلي سبيل المثال ، يقوم رجل البيع لشركة ليفيز levi's بأخذ مقاسات ورغبات كل عميل على حده ، ثم تقوم الشركة بعد ذلك بتفصيل منتجاتها من الملابس الجينز حسب تلك الرغبات والمقاسات التي تم إستيفاء المعلومات الخاصة بها من العملاء في مصانعها. أما عندما تقوم الشركة بممارسة النوع الثاني من تفصيل العروض التسويقية Customeriaztion، فإننا نجدها تترك الأفراد المستهلكين يقومون بتصميم العروض التى ستقدمها لهم بأنفسهم. وبتطبيق هذا المفهوم على المثال الخاص بشركة ليفيز ، فإننا سنجد المستهلكين يقومون بأخذ مقاسات أنفسهم ، ويكون لهم الحرية فى إضافة أي خصائص أو مواصفات خاصة يرغبونها في المنتج المزمع تقديمه لهم. ومن خلال تطبيق تلك الفلسفة تصبح الشركات المنتجة مجرد آليات لتسهيل الإنتاج ، في الوقت الذي يتحول فيه مستهلكيها من مجرد مستهلكين متلقين للسلعة أو الخدمة التي تقدمها الشركة لهم إلي شركاء يسبق عملهم أي عمليات تخص تصميم أو إنتاج السلع والخدمات التي يتم طرحها للإستهلاك في الأسواق.

ثانيا: إستراتيجية التسويق في العصر الرقمي الجديد:

. يحتاج أداء وتنفيذ الأعمال في العصر الرقمي الجديد إلى نموذج جديد أيضا يمكن الإسترشاد به عند وضع إستراتيجية التسويق وتحديد الممارسات التي ستنطوي عليها. ويري أحد أخصائيو وضع الإستراتيجيات بأن ظهور شرارة التقنيات التكنولوجية الجديدة - وبصفه خاصة الإنترنت - فرض على الشركات مسئولية الإضطلاع بإجراء الكثير من التحولات والتغييرات الجذرية التي لا تقل بأي حال من الأحوال عن ما نراه عند ظهور ثورة صناعية جديدة. وسيحتاج المديرون الذين ستكون لديهم رغبة للبقاء والنجاح في هذا القرن إلى تبني وإعتناق مجموعة جديدة من القواعد وأنماط التفكيرُ. ويرى البعض بأن الإنترنت أصبحت تمثل ثورة في الفلسفات الفكرية الخاصة بتنمية وبناء العلاقات مع الأطراف ذات المصالح مثل الموزعين والموردين والمستهلكين. هذا فى الوقت الذى يمكن إعتبارها أيضا بمثابة إنقلاب هائل فى الآليات التي يتم من خلالها خلق القيمة لأطراف التعامل ، وتوليد الأموال اللازمة من العمليات. بإختصار، نستطيع القول بأن الإنترنت بوضعها الحالى ، وبإمكانيات تعاملها المميز مع المستقبل ستصبح بالفعل الإنقلاب والثورة التسويقية الجديدة فى هذا العصر **it's revolutionizing marketing.**

وينتظر الكثيرمن المتخصصين ذلك اليوم الذي يتم فيه ممارسة جميع عمليات البيع والشراء من خلال التواصل الإلكتروني المباشر بين الشركات وعملائها. وجدير بالملاحظة بأن هذا النموذج الجديد من شأنه أن يؤدي إلى تفعيل مجموعة من التغييرات الأساسية الهامة التى تساهم فى :

- توفير الراحة للمستهلكين فى تسوق مختلف السلع والخدمات .
- تحقيق عنصرالسرعة فى إنجاز معاملات الشراء والبيع .
- زيادة قدرات المستهلكين على إجراء المقارنات اللازمة بين الأسعار التي تعرض بها بدائل المنتجات .

- زيادة حجم المعلومات التي ستتوافر عن المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركات لعملائها.
- تنمية طريقة تفكير جديدة للمستهلك بصدد جميع الخطوات أوالمراحل التى يمر بها عند قيامه بشراء أى نوع من المنتجات أو الخدمات .

وفي الحقيقة يتطلب الإقتصاد الحالي مزيجا من أنماط التفكير والتصرفات الموجودة في كل من النظم الإقتصادية القديمة والجديدة على حد سواء. فالشركات ستحتاج إلى الإبقاء على معظم المهارات والممارسات التي كانت تتم في الماضي. ولكنها في نفس الوقت ستحتاج إلى إضافة آليات وممارسات جديدة إذا كانت تتطلع وتأمل في تحقيق النمو والإستمرار في بيئة أعمال جديدة تماما، كما يجب أن يلعب التسويق بصفة خاصة دورا قياديا في تشكيل تلك الإستراتيجية الجديدة للشركة.

الأعمال الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، والتسويق الالكتروني في العصر الرقمي الجديد:

الأعمال الإلكترونية تنطوي على إستخدام الآليات الإلكترونية – الإنترنت، والإكسترانت، والإنترانت– لممارسة الأعمال الخاصة بالشركة. وتساعد تلك الآليات الشركات على أداء أعمالها بصورة أسرع، وأكثر دقة، وعبر نطاق أو مدي زمني ومكاني أوسع. وتمتلك الآن معظم الشركات مواقع ويب تسعي من خلالها إلى الترويج عن منتجاتها وخدماتها. كما تقوم هذه الشركات بخلق شبكات الإنترانت لمساعدة الموظفين للإتصال ببعضهم البعض، وللوصول إلى والدخول على المعلومات الموجودة والمتاحة على أجهزة الحاسب الآلي الخاصة بالشركة. وتستخدم الشركات أيضا شبكات الإكسترانت مع الموردين والموزعين لكي تساعدها في تبادل المعلومات،

وتنفيذ الطلبات معهم، وكذلك لإجراء العديد من المعاملات الأخرى، والإنتهاء من دفع قيمة المشتريات الخاصة بالأعمال التي تتم معهم. وتقوم الأن العديد من الشركات مثل سيسكو Cisco، وميكروسوفت Microsoft بممارسة جميع أعمالها بشكل إلكتروني. حيث يتم تجميع وتخزين المعلومات ، وإصدار فواتير الحساب، وأداء عمليات التصميم الهندسي، وتنفيذ أنشطة البيع والتسويق، وجميع الأعمال الأخرى بشكل إفتراضي عبر الإنترنت.

أما **التجارة الالكترونية** فهي إصطلاح أكثر تحديدا من الأعمال الالكترونية. فالأعمال الإلكترونية تتضمن جميع الآليات الإلكترونية التي تمكن من ممارسة جميع الأنشطة والأعمال داخل الشركات، أو بين الشركات وعملائها وموزيعها وموريديها. وفى المقابل نجد أن التجارة الإلكترونية تنطوي فقط على عمليات البيع والشراء المدعمة بالوسائل الالكترونية، وبصفة أساسية من خلال الإنترنت. وتعتبر الأسواق الالكترونية e- markets بمثابة الأماكن الخاصة بهذه التجارة، وذلك كبديل عن الأماكن المادية للأسواق Physical Marketplaces. ويستخدم البائعون تلك الأسواق الالكترونية لتقديم منتجاتهم وخدماتهم إلكترونياً Online. كما يستخدمها المشترون للبحث عن المعلومات، وتحديد ما يرغبونه، وكذلك إعطاء أوامر الشراء الخاصه بهم بإستخدام الإئتمان أو أي وسائل دفع الكترونية آخرى.

وتشتمل التجارة الالكترونية على **التسويق الإلكتروني e-marketing**، وكذلك **الشراء الإلكتروني e-Purchasing** (أو **الإمداد الالكتروني e-Procurement**). ويمثل **التسويق الإلكتروني** الجانب التسويقي للتجارة الالكترونية. حيث يعرف على أنه إستخدام الإنترنت والتقنيات الرقمية المرتبطة به لتحقيق الأهداف التسويقية، وتدعيم المفهوم التسويقى الحديث .وهو يتكون من الجهود التي تقوم بها الشركة لتحقيق الإتصالات التي تمكنها من الترويج والبيع

للمنتجات والخدمات الخاصة بها عبر الإنترنت. وبالفعل نرى الكثير من أمثلة الشركات التي تقوم بممارسة التسويق الإلكتروني على مواقع الويب الخاصة بها مثل Dell.Com، وSchwap.Com، و Amazon.Com.

ويمثل **الشراء الإلكتروني** الجانب الأخر للتسويق الإلكتروني، أو جانب الشراء للتجارة الإلكترونية. وهو يتكون من الشركات التي تقوم بشراء السلع، والخدمات، والمعلومات، من الموردين إلكترونيا. ويتعامل المسوقون الإلكترونيون e.marketers والمشترون الإلكترونيون e.purchasers مع بعضهم البعض عند القيام بعمليات الشراء التي تتم بين منظمة ومنظمة Business-to-Business داخل شبكات ضخمة للتجارة الإلكترونية. فعلى سبيل المثال، تعتبر شبكة خدمات التبادل العالمي لجنرال اليكتريك GE Global Exchange Services (GxS) واحدة من أكبر شبكات التجارة الإلكترونية للمعاملات العالمية التي تتم من منظمة إلى منظمة (www.gegxs.com). وهناك أكثر من 100.000 من الشركاء التجاريين الموجودين في 58 دولة - ويتضمن هذا الشركات الضخمة مثل 3M، و Chrysler، و Target، و.J.c، و Penney، و Saralee، و Kodak- يستخدمون شبكة GXS لإنجاز حوالي 1 بليون من المعاملات كل سنة، وقد سجلت تلك المعاملات ما قيمته 1 تريليون دولار مبيعات للسلع والخدمات الخاصة بهذه الشركات.

والخلاصة، تساهم التجارة الإلكترونية والإنترنت في تحقيق العديد من المنافع لكل من المشترين والبائعين. ولذلك دعنا الآن نراجع بعض من هـــذه المنافع الجوهرية.

منافع يحصل عليها المشترون:

ينطوي الشراء عبر الإنترنت على العديد من المنافع لكل من المستهلك النهائي ومشترى الأعمال، حيث يمكن أن يكون هذا الشراء **"ميسر أو مريح" convenient**. فالمستهلك لن يعانى من إزدحام المرور، ولن يبحث عن مكان خالي ليضع فيه سيارته، كما لن يقوم بتنقلات شاقة عبر المتاجر المختلفة للبحث عن وإختيار المنتجات التي يرغب في الحصول عليها . كما يمكن للمستهلك هنا أن يقوم بالتسوق الذي يسمح له بإجراء المقارنة اللازمة بين بدائل المنتجات المتاحة، وذلك من خلال تصفح الكتالوجات البريدية **mail catalogs**، أو الملاحة عبر مواقع الويب **Surfing Web Sites**. كما أن رجال التسويق المباشر لا يغلقون أبوابهم أبدا أمام المستهلكين الذين يتعاملون معهم . وبالإضافة إلى منفعة الشراء الميسر أو المريح السابق الإشارة إليها ، فمن الملاحظ أن الشراء عبر الإنترنت يتصف أيضا بأنه شراء يتميز **"بالسهولة والخصوصية" Easy and Private**. فلن يتعرض المستهلكين هنا إلى المواجهات المباشرة مع رجال البيع، وهذا يعنى عدم وقوعهم تحت ضغوط بيعية مباشرة تركزعلى إستثارة الدوافع العاطفية لديهم. كما يستطيع مشترو الأعمال أن يعرفوا الكثير عن المنتجات والخدمات التي سيقومون بشرائها دون إنتظار أو اضاعة الكثير من الوقت مع رجال البيع.

وبالإضافة إلى ما سبق، يستطيع الإنترنت أن يمد المشترين بالمعلومات الخاصة بأماكن توافر المنتج، ومن ثم يعظم لديهم القدرة على الإختيار من بين البدائل المتاحة . فلا يوجد قيود على الوصول أو الدخول إلي أي موقع بيع إلكتروني، ونتيجة لعدم وجود مثل هذه القيود المادية يستطيع البائعون أن يقدموا عروضا غيرمحدودة وغيرمقيدة للإختيارمن بين بدائل المنتجات. ويقودنا هذا مرة أخرى للتأكيد بتنامى قدرات المستهلك على إجراء مايشاء

من مقارنات بين العروض المطروحة للإختيارمن بينها، وبصفة خاصة عندما نكون بصدد الحديث عن عروض كبار تجار الويب مثل Amazon.com أو e Vineyard .com، وذلك مقارنة بالتشكيلة المحدودة التي تقدمها وتعرضها المتاجر المادية في الأسواق الفعلية.

وبعيداً عن توافر إمكانية الإختيار والمفاضلة بين للبائعين والمنتجات، فإن قنوات التجارة الإلكترونية تمنح المشترين أيضا إمكانية الوصول إلى كم وافر وغزير من المعلومات المقارنة Comparative Information. فهناك قدر هائل من المعلومات المتوافرة عن الشركات الموجودة ، والمنتجات المطروحة، والمنافسين العاملين في نفس المجال. وغالبا ما تقدم المواقع الإلكترونية الجيدة معلومات كثيرة وبأشكال يمكن من خلالها الحصول على فائدة ومنفعة أكبر من تلك التي يتم الحصول عليها من معظم رجال البيع. فعلى سبيل المثال، يقدم موقع أمازون دوت كوم Amazon.Com قائمة بأفضل 10 منتجات، مع إعطاء توصيف تفصيلي عن كل منتج ، فضلا عن إتاحته للمراجعات والتوصيات التي يقدمها الخبراء والمستخدمين عن المنتجات المتاحة في الأسواق والمبنية على أساس الخبرات والمشتريات السابقة للمبستهلكين.

وأخيرا، يتميز الشراء الإلكتروني بأنه "**شراء تفاعلي وفوري**" **Interactive and Immediate** . فهناك إمكانية لأن يتفاعل المشترون مع الموقع الإلكتروني للبائع لخلق وتنمية الشكل الذي يرغبونه من المنتجات، أو الخدمات، أو المعلومات، وعندئذ يقومون بإصدار أوامر الشراء أو نجدهم يقومون بالتحميل الإلكتروني لتلك المنتجات الرقمية التي يقررون شرائها والحصول عليها. بل الأكثر من هذا، حيث يلاحظ أن الإنترنت يمنح المستهلكين مقاييس أفضل لتقييم ما يفكرون فى شرائه، وبالتالى تزداد

قدراتهم الخاصة بالرقابة والسيطرة على عمليات التسوق المزمع القيام بهــا. الخلاصة يمكن إجمالها فى أن إستخدام المستهلكين للإنترنــت عمــل علـــى تمكينهم وإعطائهم قوة أكبر – كما لم يحدث من قبل – في تعــاملهم داخــل الأسواق التي يتسوقون منها إحتياجاتهم من السلع والخدمات. فعلـــى ســبيل المثال، تشير الإحصائيات إلى قيام نسبة 27% مــن مــشترين الــسيارات بالدخول على الإنترنت قبل مشاهدة السيارة بصورة فعلية عند المــوزعين. الأمر الذي يكون من شأنه تسليح هؤلاء المشترين بالمعلومــات الهامــة ذات القيمة قبل قيامهم بإتخاذ قرار الشراء من عدمه. ويــشير البعض إلـــى هــذا بالواقع الجديد لسيطرة ورقابة المستهلك the new reality of consumer control.

منافع يحصل عليها البائعون:

تحمل التجارة الإلكترونية في طياتها أيضا العديد من المنافع التي يمكن للبائعين الحصول عليها. حيث تعد الإنترنت بمثابة أداة هامة يتم إســتخدامها لبناء علاقات متميزة مع المستهلكين. فبسبب طبيعتها التفاعلية التـــى تــسمح بالتعامل من طرف واحد إلى طرف واحد أخر One-To-One، أصــبحت الإنترنت أداة تسويقية فعالة وذات طابع خاص لتفعيــل جميــع الطموحــات الخاصة بالعلاقات مع المستهلكين. حيث يمكن للشركات أن تتفاعل إلكترونيا مع المستهلكين بالشكل الذي يساهم في زيادة درجــة معرفتهــا بحاجــاتهم ورغباتهم المختلفة والمتنوعة. وفي المقابــل يــستطيع المــستهلكون الــذين يتعاملون مع شركاتهم عبر الإنترنت أن يطرحوا ما يطيب لهم من أسئلة، أو يتطوعوا بإرسال أي معلومات مرتدة عن آرائهم في المنتجات التـــي قــاموا بشرائها. وبناء على تلك التفاعلات التـــي تظهــر لنــا أثنـــاء المعــاملات الإلكترونية، تستطيع الشركات أن تزيد من القيمة التي تقــدمها للمــستهلك،

كما تستطيع أيضا أن تزيد من درجة رضائه عنها وعن المنتجات والخدمات التي تقدمها له. ويصل أحد الخبراء إلى خلاصة مؤداها بأنه "على عكس النظرة الشائعة لمستهلكي الويب على أنهم ذات طبيعة هوائية متقلبة، وأنهم ينتقلوا بسرعة لتجربة أي شيء أو فكرة جديدة . فقد أصبح الويب بالفعل بمثابة بيئة مستقرة وجاذبة لكل من المعاملات التي تتم من منظمة إلى مستهلك Business-to-Customer، وكذلك المعاملات التي تتم من منظمة إلى منظمة Business-to-Business. وأن معظم المستهلكين الذين يتسوقون إحتياجاتهم عبر الإنترنت قد أصبح لديهم ميل وإتجاه إيجابى ، بل وولاء واضح للعلامات التي إعتادوا على شرائها إلكترونياً".

ويساهم الإنترنت والقنوات الإلكترونية التى يستخدمها البائعون فى تحقيق العديد من المزايا الأخرى مثل تخفيض التكاليف، وزيادة السرعة، والكفاءة. حيث يستطيع المسوقون الإلكترونيون تجنب التكاليف المرتبطة بوجود متجر مادي مثل مصروفات الصيانة، والإيجار، والتأمين، والكهرباء، والمياه. كما يستطيع هؤلاء المسوقين أن يحصلوا على مستحقاتهم بصورة أكثر سرعة وكفاءة من خلال إستخدام المستهلكين لبطاقات الائتمان بمجرد إصدارهم لأوامر الشراء.

ومن خلال إستخدام الإنترنت تكون هناك إمكانية لتحقيق الربط والتواصل المباشر بين الموردين، والشركات المنتجة، والموزعين، والمستهلكين. وقد إستطاعت بعض منظمات الأعمال مثل شركة دل للكمبيوتر، وجينرال إليكتريك أن تخفض تكاليفها ومن ثم تحقق وفورات إقتصادية وتقلل من أسعارها للمستهلكين المتعاملين معها. فنتيجة التعامل المباشر بين المستهلكين والبائعين، يستطيع التسويق الإلكتروني أن يساهم في تحسين كفاءة العديد من وظائف الإمداد والتوزيع مثل تشغيل أوامر الشراء،

وإدارة المخزون، وخدمات التوصيل، وتنشيط المبيعات. كما أن تكلفة الإتصال الإلكتروني غالبا ما تكون أقل من تكلفة الإتصال الورقي من خلال البريد العادى. فعلى سبيل المثال، يمكن للشركة أن تقدم الكتالوجات الرقمية بتكلفة أقل بكثير من تكلفة طباعة وإرسال الكتالوجات التقليدية (الورقية) بالبريد العادي.

كما يقدم التسويق الإلكتروني للبائع مزيد من "**المرونة**" في الأعمال التي يمارسها، حيث يسمح للمسوقين بأن يقوموا بإجراء أى نوع من التعديلات اللازمة في العروض والبرامج التي يقدمونها للمستهلكين. فعلى سبيل المثال، نلاحظ أن مجرد إرسال الكتالوج الورقي المطبوع بالبريد العادي للمستهلك النهائي أو لعملاء الشركة من منظمات الأعمال، إنما يعني عدم القدرة على تغير المنتجات ، أو الأسعار، أو الملامح والمكونات الأخرى لهذا الكتالوج إلى أن يتم إرسال أو إصدار الكتالوج التالي. وعلى العكس من ذلك، حيث يمكن للمسوق أن يقوم بإجراء أي تعديلات يراها ضرورية على الكتالوج الإلكتروني (الذي يتم إرساله عبر الإنترنت) **Online Catalog** بصورة يومية ، كما قد يتم التعديل فى فترات زمنية أقل خلال اليوم الواحد. ويعنى هذا زيادة مرونة البائعين في توضيح أي تعديلات تم إجرائها على تشكيلة المنتجات، أو الأسعار. وبمعنى آخر، يستطيع المسوقون ممارسة ما يطلق عليه **بالترويج المرن** الذى يمكنهم من التوافق مع التغيرات التي قد تطرأ على الظروف السوقية التي يواجهونها.

وأخيرا، فلابد من التنويه على أن الإنترنت أصبحت بالفعل بمثابة "**وسيلة عالمية للتسويق** " تسمح للمشترين والبائعين الموجودين في دول مختلفة من الإتصال والتواصل بمجرد نقرة على فأرة الحاسب الآلي الخاص بكل منهم (Just Click). فشبكة خدمات التبادل العالمي لجنرال اليكتريك (GE's GXS) تمد المشترين من منظمات الأعمال بإمكانية الوصول السريع

والفوري لمصادر التوريد الموجودة فى 58 دولة مختلفة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وهونج كونج، والفلبين، وغيرها من الدول الأخرى. الأمر الذى مكن حتى صغار المسوقين الإلكترونيين أن يكونوا جاهزين وعلى إستعداد تام للدخول والوصول إلى الأسواق العالمية.

ثالثا مجالات التجارة الإلكترونية E-Commerce Domains:

سوف يركز هذا الجزء على إستعراض مجالات الإستخدام الجوهرية الأربع للإنترنت في عالم التجارة من خلال الشكل رقم (9-2). يلي ذلك مناقشة تفصيلية إلى حد ما لتلك المجالات والتي تنطوي على التجارة التي تتم من منظمات الأعمال إلى المستهلكين ، وكذلك التي تتم من منظمة إلى منظمة ، والتجارة التي تتم من مستهلك إلى مستهلك، وأخيرا التجارة التي تتم من المستهلك إلى المنظمة.

شكل رقم (9-2): مجالات التجارة الإلكترونية

	وتستهدف المستهلكين	وتستهدف المنظمات
التجارة تبدأ من المنظمة	التجارة التي تتم من المنظمة إلى المستهلك Business to (Consumer) B2C	التجارة التي تتم من منظمة إلى منظمة (Business to Consumer) B2B
التجارة تبدأ من المستهلك	التجارة التي تتم من مستهلك إلى مستهلك (Consumer to Consumer) C2C	التجارة التي تتم من المستهلك إلى المنظمة (Consumer to Business) C2B

1- التجارة التي تتم من المنظمة إلى المستهلك B2C:

إهتمت معظم الكتابات بالتجارة الإلكترونية التي تتم من المنظمة إلى المستهلك. وهي عبارة عن عمليات البيع الإلكتروني عبر الإنترنت Online Selling للسلع والخدمات التي يتم توجيهها إلى المستهلك النهائي. وتشير معظم التنبؤات بإستمرار نمو الشراء الإلكتروني من قبل المستهلكين بمعدلات متزايدة. حيث أنفق المستهلكون في العالم على سبيل المثال سنة 2003 أكثر من 112 بليون دولار على الشراء الإلكتروني عبر الإنترنت، وجدير بالذكر أن ذلك الشراء قد زاد بمعدل 56% عن العام الذي يسبقه. كما أن معظم أنواع المنتجات قد أصبح يتم شرائها بالفعل إلكترونيا عبر الإنترنت مثل خدمات السياحة، والملابس، وأجزاء ومكونات الحاسب الآلي، وكذلك البرمجيات، والأجهزة الإلكترونية، والكتب، والموسيقى، والفيديو، ومستلزمات الديكور للمنزل، وأدوات العنايه بالحدائق، والهدايا، والزهور، والتجهيزات وأدوات الرياضة واللياقة البدنية، ولعب الأطفال.

المستهلكون الإلكترونيون (الذي يتسوقون عبرالإنترنت)

Online Consumers:

كان الإنترنت في البداية بمثابة نادي من نوادي الصفوة الذي يضم فقط هؤلاء الأفراد الذين يمتلكون القدرات المالية، بالإضافة إلى المهارات الفنية اللازمة للتعامل مع جهاز الحاسب الآلي والدخول على شبكة الإنترنت والاستفادة من خدماتها المتنوعة. ولذلك كان يطلق على تلك النوعية من المستخدمين في مجال البيع والشراء"بمحللي التجارة الإلكترونية" E-commerce analyst. أما الآن فقد تغير الوضع تماما حيث نجد أن معظم الطبقات الإقتصادية والإجتماعية تقريبا تتبني إستخدام الإنترنت، وتقوم بالتسوق عبر مواقع الويب التجاريه الموجوده عليه.

وقد ساهم ذلك الإستخدام المتزايد للإنترنت في إمداد المسوقين الإلكترونيين بالقدرة على الوصول إلى أنواع جديدة من القطاعات الديموغرافية. مثل ربات البيوت، والموظفين ذوى الوظائف الدنيا والذين إزداد إستخدامهم للإنترنت لأغراض التسوق بشكل كبير جدا خلال الآونة الأخيرة في الكثير من دول العالم. كما وجدت إحدى الدراسات التي تمت في الولايات المتحدة الأمريكية مؤخرا على مستخدمي الإنترنت بأن نسبة 71% منهم لا يملك مؤهل جامعي، ونسبة 65% منهم يقل مستوى دخله عن 5.000 دولار في السنة، وكذلك تقل أعمار نسبة 25% منهم عن 30سنة.

ويمكن القول بأن النمو المتزايد لأعداد ونوعيات مستخدمي الإنترنت قد أدى إلى ظهور العديد من الفرص الجديده أمام المسوقين لممارسة التجارة الالكترونية. فالويب يصل الآن لجميع المستهلكين على إختلاف مراحلهم العمرية. كما لوحظ أن الأطفال، وكذلك المراهقين ممن تتراوح أعمارهم ما بين 12-20 سنة هم أكثر الشرائح العمرية التي تذهب لإستخدام الإنترنت من أي فئة عمرية أخرى. فقد أشارت الدراسات إلى وجود نسبة تصل إلى 65% من الأطفال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 10 – 13 سنة، وكذلك نسبة من المراهقين تصل إلى 75% ممن تتراوح أعمارهم من 14 – 17 سنة يستخدمون الآن الإنترنت بشكل مرتفع ومتزايد. وقد جذبت تلك الفئات العمرية إهتمام ورعاية العديد من المسوقين الإلكترونيين الذي يمارسون أعمالهم عبر الإنترنت، حيث نجد أن موقع مثل أمريكا أون لاين America Online يقدم للأطفال الكثير من المساعدات لحل واجباتهم الدراسية، وكذلك يقدم المجلات الإلكترونية، والألعاب، والبرمجيات، وكذلك غرف التحاور والدردشة Chats Rooms.

وعلى الرغم من أن معظم مجتمع مستخدمي الإنترنت مازال يتكون من هؤلاء الأفراد صغار السن بصفه عامة، إلا أن الأفراد المستهلكين الذين تبلغ أعمارهم 50 سنة أو أكثر يمثلون نسبة تبلغ حوالي 20% من هذا المجتمع ككل. وبينما تتركز إستخدامات الإنترنت للأفراد صغار السن - في أغلب الأحوال - في التسلية وإشباع الحاجات الإجتماعية، تذهب الفئات العمرية الكبيرة للإنترنت لأغراض أكثر جدية من هذا. فعلى سبيل المثال، تستخدم نسبة 24% من الأفراد الموجودين في تلك الفئة العمرية الإنترنت لأغراض القيام بإستثمارات مختلفة، في حين تبلغ تلك النسبة التي تستخدم الإنترنت لأغراض الإستثمار 3% فقط من هؤلاء الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25-29 سنة، وبالتالي يمثل هذا القطاع من الأفراد كبار السن سوقاً جذاباً لمنظمات الأعمال التي تعمل على الويب. وتقوم شركات البحوث الموجودة على الإنترنت بتقديم خدماتها الآن لمساعدة المسوقين الإلكترونيين للوصول إلى أفضل قطاعات يمكن إستهدافها، حيث نجدها تعمل على تقسيم مجتمع الويب المتنوع وغير المتجانس إلى قطاعات متجانسة حسب إحتياجات وإهتمامات كل مجموعة منه.

ويختلف المستهلكون الذين يتسوقون عبر الإنترنت عن المستهلكين التقليدين بصدد المداخل والطرق التي يتبعونها عند قيامهم بالشراء، وكذلك نجدهم يختلفون في ردود أفعالهم وإستجابتهم للأنشطة التسويقية التي يتم توجيهها لهم . فعملية المبادلة التي تتم عبر الإنترنت توصف بوجود مبادأة وسيطرة أكبر من جانب المستهلك، كما يضع مستخدمو الإنترنت عاده قيمة أكبر للمعلومات، و تكون لهم ردود فعل سلبية تجاه الرسائل التي تهدف فقط وتركز علي التوجه البيعي. وفي الوقت الذي يستهدف فيه التسويق التقليدي أعداد ضخمة وكبيرة من الجمهور، نجد أن التسويق الإلكتروني يستهدف فقط

هؤلاء الأفراد الذين تم إختيارهم بالفعل من زوار موقع الويب، وممن قاموا بجمع وإستقبال المعلومات الخاصة بالنشاط التسويقي للمنتجات التى يمكنهم شرائها . الأمر الذى يجعلنا نصل ألى خلاصة مؤداها بأن العالم الجديد للتجارة الإلكترونية في حاجة ماسة إلى مدخل جديد ومتطور للتسويق.

مواقع الويب للتجارة التي تتم من المنظمة إلى المستهلك

B2C Web Sites:

يستطيع المستهلكون أن يحددوا مواقع ويب كثيرة لشراء أي شئ يحتاجونه. وغالبا ما يكون الإنترنت مفيدا في تسوق السلع والخدمات عندما يبحث المشترون عن مزيد من الراحة والسهولة في إصدار وتنفيذ طلبات الشراء، أو عندما يسعوا إلى تدنيه تكاليف الشراء بصفة عامة. كما يضيف الإنترنت أيضا قيمه كبيرة للمستهلكين الذين يتطلعون إلى الحصول علي معلومات عن الإختلافات الموجودة في خصائص المنتجات المتاحة، والإختلافات في القيمة التي تقدمها هذه المنتجات. وعلي الرغم من ذلك، فقد يكتشف المستهلكون احياناً إنخفاض المنفعة والفائدة التي يمكنهم الحصول عليها جراء إستخدام الإنترنت، ويحدث ذلك عند القيام بشراء تلك المنتجات التي تستلزم لمسها أو إختبارها وفحصها قبل إتخاذ قرار الشراء. كما نلاحظ أيضا تردد بعض المستهلكين في إتخاذ قرارت شراء لمنتجات أو خدمات ذات تكلفة مرتفعة عبر الإنترنت وذلك قبل ان يروها ويجربوها بصورة فعلية أولا.

ومع الأخذ في الحسبان أي تحفظات عي الشراء الإلكتروني عبر الإنترنت لسلع وخدمات معينة، فقد بدأ الناس يذهبون الآن لهذه الطريقة من الشراء بصوره كبيرة وملحوظة ولمدي واسع جدا من المنتجات، بداية من منتجات مثل الملابس، والكتب، والإلكترونيات، والزهور، ومنتجات البقالة إلى

نوعية أخرى تماما مثل السيارات، والأثاث، والعقارات، والخدمات المالية والقانونية.

2- التجارة التي تتم من منظمة إلى منظمة B2B:

علي الرغم من تركيز معظم الكتابات ووسائل الإعلام علي التجارة التي تتم من المنظمة إلى المستهلك (B2C) ومواقع الويب الخاصه بها، إلا أن مبيعات السلع الخاصة بالمستهلك النهائي عبرالإنترنت تعتبر ضئيلة جدا مقارنة بمبيعات التجارة الإلكترونية التي تتم من منظمة إلى منظمة . فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن حجم التجارة الإلكترونية التي تتم من منظمة إلى منظمة كانت تقدر بـ 4.3 تريليون دولار سنة 2005 ، فى الوقت الذى كانت تبلغ فيه 282 بليون دولار فقط سنة 2000. كما أشارت تقديرات هذه الدراسة إلى وجود أكثر من 500.00 شركة كانت تمارس التجارة الإلكترونية كمشترين، وبائعين، أو كليهما خلال سنة 2005. وتقوم هذه الشركات بإستخدام العديد من الوسائل الحديثة مثل: شبكات التجارة من منظمة إلى منظمة B2B Trading Networks، والمواقع الإلكترونية للمزادات وتقديم المناقصات Auction Sites، والكتالوجات الإلكترونية للمنتج Online product Catalog، والمواقع الإلكترونية للبيع والشراء بالمقايضة أو المبادلة Barter Sites، والعديد من الموارد الإلكترونية الأخرى المتاحة عبر الإنترنت بغرض الوصول إلى مستهلكين جدد، وخدمة المستهلكين الحاليين بصورة أكثر كفاءة وفعالية .

ويقوم معظم رجال التسويق العاملين الآن في مجال المعاملات التي تتم من منظمة إلى منظمة بتقديم المعلومات عن منتجاتهم ، وعن مشتريات عملائهم، وكذلك عن الخدمات التى يقدمونها لدعم عملائهم عبر الإنترنت. فعلي سبيل المثال يستطيع المشترون من الشركات زيارة موقع الويب المعروف ب Sun

Microsy stems (www.sun.com) للتعرف علي الوصف التفصيلي لمنتجاته التي يعرضها والحلول التي يقدمها، والتعامل مع الأعضاء العاملين فيه. وتقوم جميع الشركات الكبيرة الآن بتنفيذ معظم أعمالها إن لم يكن كلها عبر الإنترنت بصوره إلكترونية. فعلي سبيل المثال، نجد أن شركة مثل سيسكو Cisco لصناعة البرمجيات، وتجهيزات الشبكات تتلقى أكثر من 80% من أوامر الشراء الخاصة بها عبر الإنترنت.

وتحدث الكثير من معاملات التجارة الإلكترونية التي تتم من منظمة إلى منظمة داخل "شبكات تجارة مفتوحة" Open Trading Networks. وهي عبارة عن أماكن لأسواق إلكترونية ضخمة يتقابل من خلالها المشترون والبائعون، ويجد كل منهما الآخر إلكترونيا عبر الإنترنت، كما إنها تتيح لهما الشراكة في المعلومات، وإنهاء الصفقات بصورة أكثر كفاءة وفعالية. وفيما يلي أمثلة لمواقع شبكات تجارة مفتوحة تتم من منظمة إلى منظمة:

1- **plastics Net.com** ويعتبرمكانا لسوق علي الإنترنت يتوافر فيه منتجات صناعة البلاستيك، ويعمل هذا السوق الإلكتروني علي تحقيق التواصل بين أكثر من 90.000 زائر شهري وبين أكثر من 200 مصدر من مصادر التوريد. وبالإضافة إلى التسهيلات الإلكترونية التي يقدمها هذا الموقع لإجراء وتنفيذ المعاملات والصفقات بين منظمات الأعمال مع بعضها البعض، نجد أن الموقع يمد المورد بدليل الصناعة، وملفات البيانات الخاصة بالمواد الخام، ونشرات الصناعة، وقائمة بالبرامج التعليمية، وبالسمنارات (حلقات النقاش) والكتب الخاصة بصناعة المنتجات البلاستيكية.

2- **Medical Equip Net.com** وهو يمثل مكانا لسوق إلكتروني للتجهيزات والأدوات الطبية. ويمكن هذا الموقع الشركات، وعيادات

الأطباء، والمستشفيات من شراء وبيع، أو دخول مزادات، أو إستخدام، أو إعادة تجديد وإصلاح التجهيزات والأدوات الطبية. وجدير بالذكر أن هذا الموقع يجذب له أكثر من 10مليون زائر من المتعاملين في تلك الآلات والأدوات الطبي.

3- ويعتبر موقع Covisint الإلكتروني سوقا لإجراء المبادلات الخاصة بصناعة السيارات. وقد تم تكوين هذا الموقع بواسطة أكبر ثلاث شركات من شركات صناعة السيارات وهي كريزلر، وفورد، وجنرال موتورز. ويحقق هذا الموقع الآن التواصل والربط بين 11 شركة من شركات صناعة السيارات وبين حوالي 5.000 مورد من موردي الأجزاء وقطع الغيار الخاصة بهذه الصناعه حول العالم. وقد وصلت قيمة المعاملات التي تمت عبر هذا الموقع خلال سنة 2003 إلى ما يزيد عن 50 بليون دولار. كما يقوم مديرو المشتريات في تلك الشركات الصناعية بتجميع ما يحتاجونه من أجزاء ومهمات في بعض الأحيان من خلال المزادات الإلكترونية التي يتم تنفيذها عبر هذا الموقع.

وعلى الرغم من تزايد شعبية مثل هذه المواقع كأسواق الكترونية، فقد أشارت تقديرات أحدي مراكز البحث الموجودة علي الإنترنت بأن 93% من جميع معاملات التجارة الإلكترونية التي تتم من منظمة إلي منظمة يتم تنفيذها من خلال مواقع خاصة private sites. حيث يلاحظ وجود تزايد في إعداد البائعين الإلكترونين الذين يقومون بممارسة أعمالهم علي شبكات تجارية خاصة بهم. Private Trading Networks (PTNs). وهي شبكات تجارية تختص بالمعاملات التي تتم من منظمة إلي منظمة، وتعمل علي الربط بين بائع معين وبين شركائه التجاريين. وبالتالي يمكن القول بأن الشبكات التجارية المفتوحة مثل plastics. Net تعمل علي تسهيل إجراء المعاملات والصفقات

بين عدد كبير من المشترين والبائعين الموجودين علي الإنترنت. وعلي العكس من ذلك، فإن الشبكات التجارية الخاصة – وكما سبق القول – تعمل علي الربط بين بائع معين وبين شركائه التجاريين الذين يعملون معه. ولا يقتصر الأمر عند إجراء المقارنة بين هذين النوعين من الشبكات علي مجرد الكيفية التى يتم من خلالها إنهاء الصفقات، فالشبكات التجارية الخاصة (PTNs) تمكن البائعين من السيطرة والرقابة بدرجة أكبر علي طريقة عرض المنتجات الخاصة بهم، كما أنها تسمح لهم ببناء علاقات أكثر عمقا مع المشترين والبائعين الآخرين، وذلك من خلال إمدادهم بخدمات تضيف للقيمة التي يحصلون عليها جراء المعاملات التي تجري بينهم.

3- التجارة التي تتم من مستهلك إلي مستهلك (C2C):

تحدث معظم التجارة الإلكترونية من مستهلك إلى مستهلك علي الويب بين تلك الأطراف المهتمة بمدي واسع من المنتجات والموضوعات المشتركة بينها. ففي بعض الحالات، يمكن أن يكون الإنترنت وسيلة هامة للمستهلكين الذين يرغبون في شراء أو مبادلة سلع أو معلومات بشكل مباشر مع مستهلكين آخرين. فعلي سبيل المثال تتيح بعض المواقع الإلكترونية مثل eBay، وموقع أمازون للمزادات Amazon.com Auctions، والعديد من المواقع الإلكترونية الأخرى للمزادات أسواق عامة وشعبية لعرض وبيع أي شئ وكل شيئ، مثل لوحات فنيه، وتحف أثرية، وعملات وطوابع نادرة، ومجوهرات، وأجهزة حاسب إلي، وأجهزة إلكترونية ..... الخ. ويضم مجتمع التجارة الالكترونية لموقع eBay للمعاملات التي تتم من مستهلك إلي مستهلك أكثر من 42 مليون فرد مستخدم له من جميع أنحاء العالم، هذا وقد بلغت قيمة الصفقات التجارية التي تم تنفيذها بالفعل من خلال هذا الموقع سنة 2003 ما يزيد عن 9 بليون دولار. جدير بالذكر أيضا أن موقع الويب لهذه الشركة (EBay)

يستضيف شهريا ما يزيد عن 2 مليون مزاد لسلع وأشياء مختلفه يزيد عددها عن 18.000 نوعا وصنفا مختلفا. كما تحتفظ eBay بمواقع مزادات إلكترونيه في العديد من الدول مثل اليابان، والمملكة المتحدة، وألمانيا. وتمكن مثل هذه المواقع الأفراد من الوصول إلي قطاعات كبيرة جدا من الجمهورمقارنة بما يمكن أن تقدمه لهم الجرائد ووسائل الإتصال داخل الأسواق المحلية .

وفي بعض الحالات، تساعد التجارة الالكترونية من مستهلك إلي مستهلك (C2C) على القيام بعملية تبادل المعلومات من خلال المنتديات وجماعات الأخبار الموجودة علي الإنترنت، والتي تعتبر أحدي أشكال جماعات الإهتمامات الخاصة. مع العلم بأنه قد يتم تنظيم مثل هذه الأنشطة لأغراض تجارية أو غير تجارية. و يلاحظ أن المنتديات التي يتم عقدها عبر الإنترنت (Forums) هي عبارة عن جماعات نقاش Discussion Groups توجد علي مواقع الخدمات الإلكترونية التجارية مثل AOL، وCompu serve. وقد يأخذ المنتدى شكل المكتبة "library"، أو شكل غرف التحاور والدردشة "chat rooms"، بغرض إجراء مبادلات للرسائل خلال الزمن الفعلي الذي يتواجد فيه الفرد علي الإنترنت. فعلي سبيل المثال يتيح موقع AOL حوالي 14.000 غرفة تحاور ودردشة تسمح للأعضاء أن يقوموا بتبادل الرسائل ووجهات النظر الخاصة بهم بصوره فورية وهم موجودين علي الشبكة.

وتعتبر جماعات الأخبار Newsgroups أحد أشكال أو نسخ الإنترنت الخاصة بالمنتديات Forums. حيث يلاحظ أن مثل هذه الجماعات عادة ما تكون محدودة ومقيدة بالأفراد الذين يقومون بإرسال وقراءة رسائل ذات موضوعات محددة وخاصة. ويستطيع مستخدم الإنترنت هنا ـ بدلا من أن يقوم بالإشتراك في مكتبات أو مؤتمرات ـ أن يشترك في هذه الجماعات دون دفع أي رسوم أو إشتراك. وجدير بالذكر هنا وجود عشرات الآلاف من جماعات

الأخبار علي الإنترنت تتعامل في جميع الموضوعات التي يمكن تخيلها، بداية من الحديث عن طريقة ونوعية الأكل الصحي، إلي الحديث عن الأنتيكات والتحف والسيارات القديمة، إلي تبادل وجهات النظر في بعض القضايا السياسية أو الفنية المختلفة والموجودة علي الساحة وقتئذا.

. ولا تعني التجارة الإلكترونية من مستهلك إلي مستهلك مجرد قيام زوار الإنترنت online vistors بإستهلاك وإستخدام المعلومات التي يتم تبادلها بينهم والخاصه بالمنتج. ولكنها تعني أيضا تحقيق التواصل بين جماعات الإهتمامات interest groups الموجودة علي الإنترنت لكي يستفيد أفرادها من المعلومات التي تولدت نتيجة الكلمات المنطوقة عبر الويب "word of web" مع ربطها بالكلمات المنطوقة عبر الفم "word of mouth"، ويؤثر هذا بدرجة كبيرة علي قرارات الشراء الخاصة بأعضائها.

4- التجارة التي تتم من المستهلك إلي المنظمة (C2B):

تتمثل أخر مجالات التجارة الإلكترونية في ذلك المجال المتعلق بالتجارة الالكترونية التي تتم من المستهلك إلي المنظمة. حيث مكن الإنترنت المستهلكين الآن من البحث عن، والإتصال بالشركات المنتجة والبائعة للسلع والخدمات التي يحتاجونها بطريقه أسهل بكثير من ذي قبل. فمن الملاحظ أن معظم الشركات تقوم الآن بدعوة المستهلكين لإرسال مقترحاتهم، وأسئلتهم، وإستفساراتهم علي مواقع الويب الخاصة بها. وقد لا ينتظر المستهلكون مثل هذه الدعاوى حتى ترسل لهم ، حيث نجدهم يستطيعوا أن يبحثوا هم بأنفسهم عن البائعين علي مواقع الويب التجارية. كما أنهم قد يقوموا بدراسة العروض التي يقدمها هؤلاء البائعين، ويبادروا هم بارسال طلبات الشراء. بالإضافة إلي قيامهم بإمداد الشركات بمعلومات مرتدة عن رأيهم في منتجاتهم والعروض التي يقدمونها. إذا فإستخدام الويب قد ساعد المستهلكين على القيادة والتحكم في

المعاملات والصفقات التي قد يقومون بإجرائها وتنفيذها مع منظمات الأعمال، بدلا من الطريقة التقليدية الأخرى التي يتم فيها المبادرة وقيادة الصفقة فقط من خلال الطرف المنتج أو البائع. فعلي سبيل المثال، نجد أن موقع مثل priceline.com يسمح للمشتري بأن يبادر ويقدم العرض السعري الذين يراه مناسبا للكثير من السلع والخدمات - مثل تذاكر الطيران، وغرف الفنادق، وإستئجار السيارات، و قيمة الرهن العقاري للمنزل- ثم يترك للبائعين قرار قبول أو رفض تلك العروض التي بادر وقدمها المستهلكون.

كما يستطيع المستهلكون أيضا أن يستخدموا بعض مواقع الويب مثل "planet Feedback.com" لطرح التساؤلات الخاصة بهم، وتقديم بعض الإقتراحات، أوالشكاوى وتوصيلها للشركات التي يتعاملون معها ويتسوقون منتجاتها. ويستقبل هذا الموقع الخطابات من المستهلكين، ثم يقوم هو بإرسالها إلي مديري خدمة العملاء في الشركات المعنية بهذه الخطابات. كما أنه يساعد المستهلك أيضا في معرفة إستجابة ورد فعل هذه الشركات للخطابات والرسائل التي تم توصيلها لهم.

الفصل العاشر

التسويق الإلكترونى

الممارسات - الوعود والتحديات المستقبلية

الأهداف التعليمية للفصل

بعد أن تقوم بقراءة هذا الفصل فإنك ستكون قادراً علي:

- مناقشة آليات ممارسة الشركات للتسويق الإلكترونى بشكل مربح من خلال التركيز على إمداد المستهلك بمزيد من القيمة.
- إستعراض أنواع المسوقين الإلكترونين.
- مناقشة الطرق التى يمكن من خلالها ممارسة التسويق الإلكترونى .
- التعرف على الأنواع المختلفة لمواقع الويب.
- مناقشة الكيفية التى تمكن من تصميم مواقع ويب جذابة.
- إلقاء الضوء علي الوعود والتحديات المستقبلية المرتبطة بممارسة التسويق الإلكترونى.
- القضايا القانونية والأخلاقية المرتبطة بالتسويق الإلكترونى.

مقدمة :

ترتبط معظم الشركات الآن أيا كان نوعها بشكل أو بآخر بالتجارة الإلكترونية. وسوف نبدأ هذا الفصل بمناقشة الإختلافات الموجودة بين أنماط المسوقين الإلكترونين، على أن نقوم بعد ذلك بإستعرض كيفية ممارسة الشركات للتسويق الإلكتروني. ثم نلقى الضوء على الوعود والتحديات المستقبلية للتسويق الإلكترونى. وأخيرا، نناقش بعض القضايا الأخلاقية والقانونية المرتبطة بممارسات التسويق الإلكترونى .

أنواع المسوقين الإلكترونين:

الشركات الإفتراضية الموجودة فقط علي الويب في مقابل الشركات التقليدية التي تحركت لتحقيق التواجد الإلكتروني لأعمالها :

يمكن القول بأن الإنترنت قد كتبت شهادة ميلاد لنوعية جديدة من المسوقين أو الشركات المعروفة **"بكليك أو دوت كوم"**. وهي تلك الشركات التي تعمل فقط عبر الإنترنت دون أن يكون لها أي مكان أو موقع مادي داخل سوق فعلي معين. وبالإضافة إلي هذه النوعية الإفتراضية التي ظهرت مؤخرا، تحركت الكثير من الشركات التقليدية ذات الوجود أوالكيان المادي الفعلي إلى ممارسة بعض نشاطاتها وأعمالها بصورة إلكترونية. ومن ثم تحولت إلي منافسين يجمعوا بين الوجود المادي الفعلي وبين التواجد الإلكتروني عبرالانترنت ، ويطلق علي هذا الشكل من الشركات أو المنافسين (Click- and- mortar).

أولا الشركات العاملة فقط عبرالإنترنت Click – only companies: تأخذ هذه النوعية من الشركات المسماة بـ كليك فقط العديد من الأشكال والأحجام، كما يطلق عليها العديد من المسميات الأخرى مثل e tailers ، أو dot – coms. وهى شركات إفتراضية تقوم ببيع المنتجات

والخدمات بشكل مباشر إلي المشتري النهائي عبر الإنترنت مثل ذلك الموقع الإلكتروني الشهير أمازون دوت كوم Amazon.com.

ويلاحظ أن مجموعة الشركات المسماة "بكليك فقط" تتضمن العديد من الأنواع التى يمكن تلخيصها فى الأتى :

1- **محركات البحث والبوابات الإلكترونية** مثل ياهوو yahoo ، وجوجل Gogle، وExcite. حيث يبدأ عملها عادة كمحركات بحث Search Engines، ثم يتم إستخدامها بعد ذلك للحصول علي بعض الخدمات الخاصة بالأخبار، والطقس، وتقاريرالأسهم وحركة البورصة، وخدمات التسلية، كما يتم إستخدامها أيضا كواجهات متاجر (فترينات عرض) علي أمل أن تكون هي أول مكان يذهب إليه الفرد عندما يدخل علي الإنترنت.

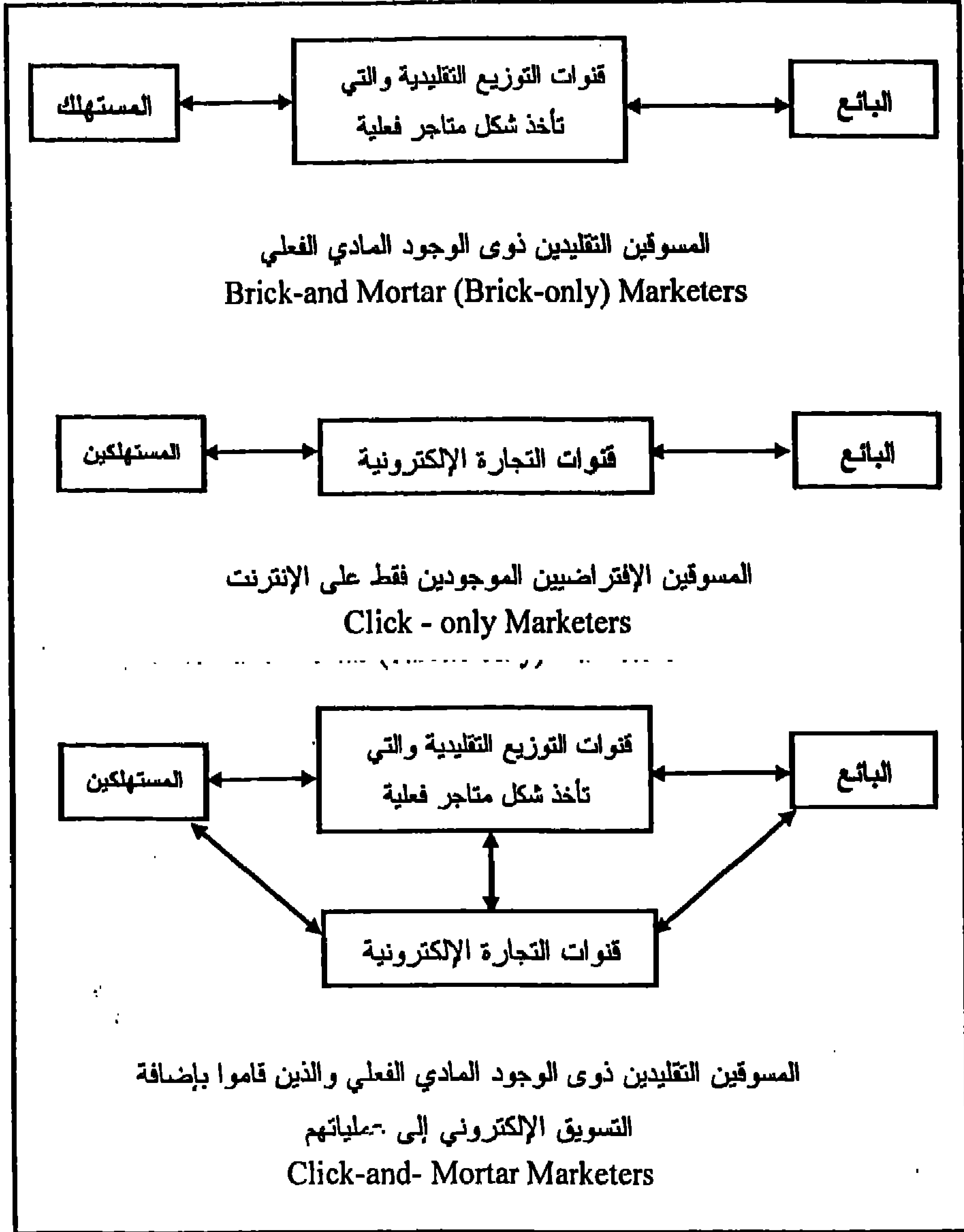
2- **مقدمو خدمات الإنترنت** Internet Services providers (ISPs) مثل Aol، وcompu serve، و Earthlink.

3- **مواقع المعاملات والصفقات** Transaction Sites مثل موقع المزادات المعروف بـ Auction Site EBay والذي نجده يأخذ عمولة في مقابل تنفيذ الصفقات التي تتم علي موقعه.

4- **مواقع المحتويات أو المشتملات** Content sites ، مثل موقع نيويورك تايمز(www.nytimes.com)، وموقع ESPN.com، وموقع الموسوعة البريطانية Encyclopedia Britannica . وعادة ما تعمل هذه المواقع على إمداد المستخدم ببعض المعلومات المالية، أوالبحثية، أو أي معلومات أخري يبحث عنها.

5- **مواقع التمكين أومنح القدرة"** Enabler Sites وهي تلك المواقع التي تعمل علي الإمداد بالمكونات والأجزاء المادية Hardware ، والبرمجيات Software التي تمكن من ممارسة الإتصالات والتجارة عبر الإنترنت.

شكل رقم (10-1) أنواع المسوقين الإلكترونين



وقد تفشل هذه الشركات المسماة بدوت كوم للعديد من الأسباب التى يمكن لنا تلخيصها فيما يلى :

- ينـدفع بعضها للدخول إلي السوق بدون أي تخطيط أو بـدون إجـراء الدراسة أو البحث اللازم لذلك.

- غالبا ما نجد أن أهدافهم الأولية تكون بسيطة وتتمثل في تقديم عروض مبدئية للجمهور Initial Public Offering (IPO)، في حين يتطلب السوق أكثر من ذلك بكثير.

- يعمل الكثير من هذه الشركات بدون أن يقوم بتنميـة أي إسـتراتيجية تسويقية فعالة. ويصل أحد المراقبين في هذا الصدد إلي خلاصة مؤداها بأن فشل العديد من شركات دوت كوم يرجع إلي إنهـا تتبـع نمـاذج وممارسات أعمال سيئة، وليس لإفتقار الإنترنت إلي القوة أو الإمكانية اللازمة لتعظيم وإسعاد المستهلك بطرق جديدة وغير معروفـة حتـى الآن.

- تميل شركات الدوت كوم هذه لبذل جهودا كثيرة لجذب مستهلكين جدد بدلا من محاولة الحفاظ على المستهلكين الحاليين من خلال تنمية ولائهم وزيادة معدلات تكرارهم للشراء.

- تندفع العديد من هذه الشركات إلى تكثيف جهودها على مجرد عمليات البيع والتحصيل، مما يجعلها تذهب إلى الأسواق فى كثير من الأحيـان من خلال تصميم رديء أو فقير لموقع الويب الخاص بها.

- يؤدى التصميم السيئ لموقع الويب إلى خلق تعقيدات فى التعامل مـع هذه الشركات ، ناهيك أيضا عن صعوبة الملاحة والبحث داخلها.

- نقص الثقة في التعامل مع والإعتماد علي تلك النوعية من الشركات.

- قد تفتقد بعض شركات الدوت كوم إلى وجود نظام توزيـع مـصمم بشكل جيد عندما تصل أوامر الشراء إليها . الأمرالذى مـن شـأنه أن يؤدى إلى صعوبة وصول المنتجات في الوقت المناسب لعملائها، ويقلل من سرعة الإستجابة للشكاوى والمشاكل التي يواجهها هؤلاء العملاء.

• وأخيرا، نستطيع أن نلاحظ ونؤكد على أن سهولة دخول منافسين جدد لسوق الويب ، وكذلك سهولة تحول المستهلكين إلى مواقع ويب أخرى ممن تقدم أسعار أفضل قد يعمل على دفع العديد من شركات الدوت كوم إلى بيع منتجاتها عند مستوى سعري منخفض يوصف أحيانا بأنه مستوى قاتل يقضي على وجود أي هامش للربح يمكن تحقيقه.

وفي الوقت الذي نرصد فيه حالات فشل العديد من هذه الشركات، تحقق الكثير منها نجاحا وإستمرار وبقاء داخل الأسواق الإلكترونية التي تعمل داخلها. ولايجعلنا هذا نغفل عن وجود نوعية أخرى من هذه الشركات يحقق الآن خسائر ولكنه يستطيع بالفعل تحقيق أرباحا واعدة فى المستقبل.

وما يمكن قوله للعديد من شركات الدوت كوم – والتي منها بعض الشركات العملاقة العاملة عبرالإنترنت مثل أمازون دوت كوم– أن الويب ما زال لا يمثل فى حد ذاته مكانا لتوليد النقود. ومن هنا تحتاج الشركات التي تمارس التجارة الإلكترونية بأن تقوم بتحديد وشرح الآلية والمصادر التى يمكن لها من خلالها تحقيق الأرباح وبصفة خاصة لهؤلاء الأفراد المستثمرين فيها . بمعني أنها تحتاج إلى وضع نموذج يوضح العوائد والأرباح التي يمكن لها أن تحققها. ويسوقنا هذا إلى محاولة حصرمصادر تحقيق العائد لشركات الدوت كوم والتى يطلق عليها البعض أحيانا **مصادرعوائد التجارة الإلكترونية**، ومن أمثلة هذه المصادر:

• إيراد المبيعات للسلع والخدمات التي يتم تسويقها عبرالإنترنت .

• الدخل الذي تحصل عليه بعض مواقع الويب من الإعلانات التي تسمح بها وتقدمها للعديد من المنتجات والخدمات التى تسوقها الكثير من الشركات الأخرى.

- الدخل الناجم عن التحالفات مع بعض الرعاة من شركاء الأعمال، والذين قد يشاركوا في التكاليف الخاصة بالموقع في مقابل تقديم بعض الإعلانات المجانية لهم على موقع الويب.
- الدخل الذي يتحقق نتيجة العضوية في الموقع ، أو من الإشتراكات التى يتم تحصيلها من الأعضاء فيه .
- الدخل الذي تحققه بعض مواقع قواعد البيانات نتيجة بيعها صور أو ملفات بيانات معينة.
- الدخل الذى يتم تحقيقه من عمولات أنشطة السمسرة الخاصة بتسهيل تنفيذ بعض الصفقات بين بعض الأطراف الأخرى .
- الدخول المحققة من المعلومات وبحوث السوق التي تجريها بعض المواقع لصالح أطراف أخرى.

ثانيا الشركات التقليدية ذات الوجود المادي أو الفعلي والتى تحركت لتحقيق التواجد الإلكتروني لأعمالها Click-and-Mortar Companies:

تقوم العديد من الشركات ذات الكيان المادي أو الفعلي بالتحرك سريعا نحو فتح مواقع ويب خاصة بها على شبكة الإنترنت بغرض إعطاء معلومات عنها وعن منتجاتها وخدماتها التي تقدمها. وعلى الرغم من ذلك ، تقاوم الكثير من هذه الشركات ممارسة نشاط التسويق الإلكترونى فى أعمالها التى تقوم بها. حيث يعتقدوا بأن هذا سيؤدى إلى حدوث صراع مع الوسطاء والموزعين الذين يعتمدون عليهم لتوزيع منتجاتهم أو خدماتهم بشكل تقليدي. ويحدث هذا بسبب شعورهؤلاء الوسطاء بالإستغناء عنهم نتيجة إستخدام البيع الإلكتروني، ومن ثم التوزيع المباشر للمشترين. فعلى سبيل المثال، نجد أن شركة كومباك كانت تشعر بالخوف من قيام موزعيها وتجار التجزئة بإسقاط

منتجات الكمبيوتر الخاصة بها من أنشطة التوزيع التى يقومون بها إذا قامت ببيع نفس أجهزة الكمبيوتر بشكل مباشرعبرالإنترنت.

وتسعى الشركات للوصول إلى ايجاد إجابة للسؤال الخاص بكيفية ممارستها للبيع الإلكتروني لمنتجاتها بدون أن ينقص ذلك من مبيعات متاجرها الخاصة التي تملكها، أو مبيعات موزعيها والوكلاء الذين تستخدمهم لتصريف وتوزيع منتجاتها. وعلى الرغم من ذلك ، فهي تدرك الآن بأن مخاطرفقدان أو خسارة بعض الأعمال عبر الإنترنت لصالح منافسيها العالمين على أكبر بكثير من مخاطر غضب شركائها من قنوات التوزيع. وبالفعل يمكن القول بأن الشركات التقليدية ذات الكيان المادي التي إستطاعت تحقيق التوازن بين قيامها بالبيع الإلكتروني وبين عدم الإخلال بحصص المبيعات لقنوات التوزيع التي تعتمد عليها، قد تحولت ونجحت في أن تصبح شركات ذات وجود مادي وكذلك وجود إلكتروني – Click-and Mortar Companies.

وبرصد وملاحظة أرقام أعمال المتاجر الكبيرة، نجد أن بعض متاجر التجزئة التي كانت تحقق مبيعات تقدر بـ10.7 بليون دولار سنويا، قد بلغت مبيعاتها بعد حوالي عامين من عملها على الإنترنت إلى حوالي 512 بليون دولار سنويا.

وقد حاول المسوقون الذين يعتمدون على كل من قنوات البيع الإلكتروني وقنوات التوزيع التقليدية أن يجدوا الوسائل والطرق التي يكون من شأنها حل المشاكل التي تؤدي إلى وجود صراع مع قنوات التوزيع. فعلى سبيل المثال، لاحظت إحدى شركات تصنيع ألة الجيتار الموسيقية Gibson Guitars بأنه على الرغم من الإستياء الذي يظهره الموزعون عندما تحاول بيع الجيتار إلكترونيا بشكل مباشر إلى المستهلكين، إلا أن هؤلاء الموزعين لا يبدون أي

إعتراض على البيع الإلكتروني المباشر للإكسسوارات الخاصة بالجيتار مثل الأوتار والأجزاء الخاصة به. وقد نجد البعض الآخر من الشركات تقوم بسؤال مستهلكيها الموجودين على الإنترنت فيما إذا كانوا يفضلون الشراء الإلكتروني المباشر أو الشراء من خلال قنوات التوزيع التقليدية، وبالتالي يحاولوا التوفيق بين الرغبات المختلفة للمستهلكين بصدد طريقة الشراء التي يحبذونها. ومن الأمثلة التي تجدرالإشارة بها هنا أيضا تخوف شركة مثل أفون Avon لمستحضرات التجميل من القيام ببيع منتجاتها مباشرة عبر الإنترنت تجنبا للتأثير السلبي الذي قد تواجهه موزعي الشركة من السيدات – والذين يطلق عليهم سيدات أفون Avon Ladies – اللاتي أقمن علاقات قوية مع مستهلكي هذه الشركة. ولحسن الحظ ، فقد أشارت البحوث التي قامت بها أفون بأنه لا يوجد إلا تعارض وتداخل بسيط في التعامل بين المستهلكين الحاليين وبين مستهلكي الويب المحتملين، حيث ينقسم المستهلكين إلى مجموعات تفضل التعامل الإلكترونى عند شراء إحتياجاتها من الشركة، بينما تفضل مجموعات أخرى الشراء التقليدى من موزعى الشركة. ومن هنا قامت الشركة بنشر وتعريف الموزعين بهذه النتائج، وعندئذاً تحركت إلى إضافة نشاط التسويق الإلكتروني إلى عملياتها.

وبدلا من الإنشغال بقضايا الصراع الذي قد ينشأ مع قنوات التوزيع، فقد بدأت العديد من الشركات التقليدية ذات الوجود المادي والتي تحركت لتحقيق التواجد الالكتروني لأعمالها بتحقيق نجاحات إلكترونية بصورة أكبر من منافسيها الذين أقتصر عملهم عبرالإنترنت فقط – الشركات التي يطلق عليها كليك فقط (Click-only) – فقد قامت إحدى الدراسات الحديثة بإجراء بحث على أكبر 50 موقع إلكتروني من مواقع تجارة التجزئة التي تم تصنيفها حسب عدد الزوار المتميزين الذين يدخلون ويتعاملون معها. وقد كشفت

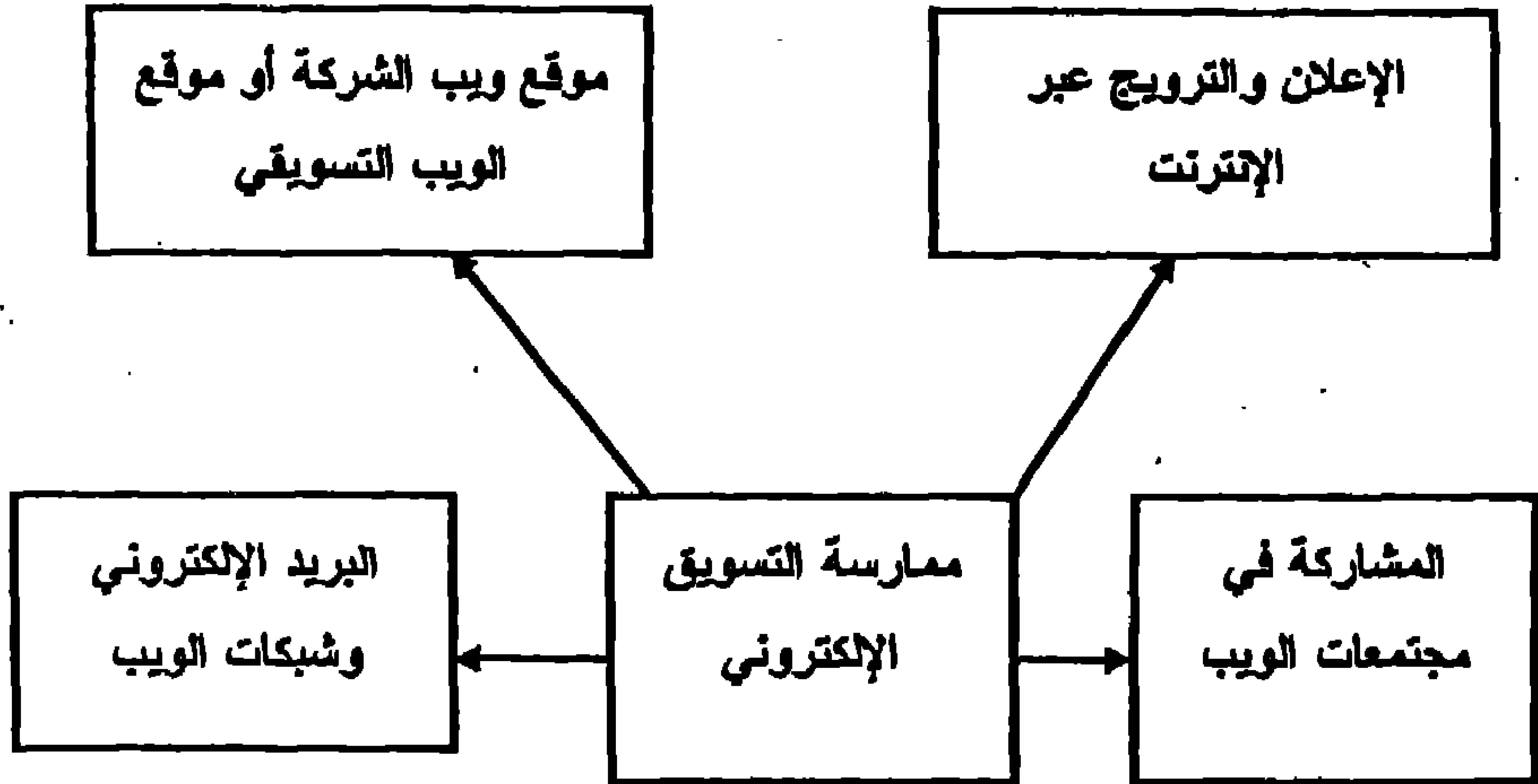
النتائج عن أن نسبة 56% من إجمالي تلك المواقع كانت من تجار التجزئة التي تملك كل من كيانات ومتاجر فعلية و تمارس فى نفس الوقت نشاطات بيع إلكترونية Click-and-Mortar Retailers، في حين كانت النسبة المتبقية والتي بلغت 44% من تجار التجزئة العاملين فقط عبر الإنترنت Internet-Only Retailers.

والسؤال الذي قد يتبادر إلى الذهن الآن هو "ما الذي يمنح للشركات التي تمزج ما بين الوجود المادي الفعلى والوجود الإلكتروني تلك الميزة والتفوق عن الشركات العاملة فقط عبر الإنترنت؟". وتتمثل الإجابة على هذا السؤال في أن هذه النوعية من الشركات يعرفها ويثق المستهلكين في أسماء العلامات الخاصة بها بصورة أكبر. كما أنها تملك قاعدة أكبر من المستهلكين، ولديها معرفة وخبرة قوية وعميقة بالصناعات التي يعملون داخلها. ليس هذا فحسب ، بل غالبا ما تملك هذه الشركات أيضا موارد مالية ضخمة ، وعلاقات جيدة مع مصادر التوريد الأساسية. وبالتالي فهي تستطيع من خلال مزج التسويق الإلكتروني بعملياتها القائمة على النواحي والأنشطة التقليدية المادية أن تقدم خيارات وحلول أكثر للمستهلكين المتعاملين معها. حيث يستطيع المستهلك إختيار بديل التسوق الإلكتروني الذي يوفر له الراحة والتشكيلة المتنوعة للمنتجات والخدمات خلال الـ24 ساعة بالكامل. كما يمكن له في نفس الوقت الإعتماد على التسوق بالصورة التقليدية الذى يتيح له متعة الإتصال والتفاعل بصورة شخصية وفعلية مع رجال البيع والمنتجات والمتسوقين الآخرين. ويتيح هذا للمستهلكين شراء السلع إلكترونيا عبر الإنترنت ، والقيام بإرجاع تلك السلع التي قد يرونها غيرمناسبة إلى أقرب متجر فعلى للشركة .

طرق ممارسة التسويق الإلكتروني:

يتضح من العرض السابق حاجة جميع الشركات إلى التحرك نحو تبنى وممارسة التسويق الإلكتروني وإضافته إلى العمليات التي تقوم بها . ويلاحظ أنه يمكن للشركات أن تقوم بممارسة التسويق الإلكتروني بأي طريقة من الطرق الأربعة الموضحة بالشكل (10- 2) والتي تتمثل في: خلق وتكوين موقع ويب للشركة أو للتسويق ، والقيام بممارسة الإعلان والترويج عبر الإنترنت ، والمشاركة في مجتمعات الويب ، وإستخدام البريد الإلكتروني أو شبكات الويب Web Casting.

شكل رقم (10-2) طرق ممارسة التسويق لإلكتروني



1-إنشاء موقع ويب Creating a Web Site:

يمكن القول بأن الخطوة الأولي في ممارسة التسويق الإلكتروني بالنسبة لمعظم الشركات تتمثل في خلق وتكوين موقع ويب خاص بها على شبكة الإنترنت. وبعيدا عن السعي إلى مجرد إنشاء موقع للويب، يكون على رجال التسويق أن يقوموا بتصميم موقع جذابة، والعمل على إيجاد الطرق التي

يمكن من خلالها تحفيز المستهلكين لزيارة الموقع والبقاء داخله فترات طويلة، والعودة إليه مرات ومرات أخرى كثيرة.

أنواع مواقع الويب:

تختلف مواقع الويب إختلافا كبيرا حسب الغرض من إنشائها، أو حسب ما تحتويه من مكونات. وهناك نوعان رئيسيان يمكن أن يكون عليهما موقع الويب وهما:

أ-موقع ويب الشركة Corporate Web Site:

يتم تصميم هذه المواقع لإستكمال بناء شهرة المحل لدي المستهلكين أكثر من تكوينها بغرض بيع منتجات الشركة بشكل مباشر. فعلى سبيل المثال، إذا وجدت موقع ويب يخص شركة معينة لإنتاج الأيس كريم، فإن هذا لا يعني أنك ستقوم بشراء الأيس كريم من على الموقع الإلكتروني، ولكنك تستطيع أن تحصل منه على معرفة تفصيلية عن هذه الشركة، ومنتجاتها، ومواقع البيع الفعلية لها من خلال إستخدام موقع الويب الخاص بها.

ويعني هذا أن مواقع الويب الخاصة بالشركات Corporate Web Sites تركزعلى تقديم كم كبير ومتنوع من المعلومات التي يمكنها أن تجيب على تساؤلات وإستفسارات المستهلكين، وتسهم في بناء علاقات قريبة وقوية معهم، وتوليد وإثارة الرغبة لديهم للتعامل مع الشركة صاحبة الموقع. وبصفة عامة ، تقدم هذه المواقع بعض المعلومات المتعلقة بتاريخ الشركة، ورسالتها، وفلسفة الأعمال الخاصة بها، والمنتجات والخدمات التي تطرحها للأسواق. كما قد تنطوي هذه المعلومات أيضا على تعريف زوار الموقع بالأحداث والمناسبات الجارية للشركة، وبالأشخاص العاملين بها، وبأدائها المالي، وبفرص التوظف المتاحة لديها والتي يمكن أن توفرها داخل سوق العمل. كما تقدم معظم مواقع الويب الخاصة بالشركات بعض مواد التسلية

والترفيه بغرض جذب والإحتفاظ بزوارها. وأخيرا، فقد يقوم الموقع أيضا بإعطاء فرصة للمستهلكين بطرح أسئلة، أو التعقيب والتعليق على أي موضوعات تخص معاملاتهم مع الشركة قبل أن يقوموا بمغادرة الموقع.

ب-موقع الويب التسويقي Marketing Web Site:

يقوم البعض الآخر من الشركات بإنشاء موقع ويب للتسويق. وتسعي مثل هذه المواقع إلى التفاعل مع المستهلكين بالطريقة التي تدفعهم وتحركهم إلى الشراء المباشر، أو إلى تحقيق أي أهداف ونتائج تسويقية أخري ترجوها الشركة صاحبة الموقع. وقد تحتوي هذه المواقع على بعض الآليات التسويقية مثل الكتالوجات ، وحوافز التسوق ، والأنشطة الترويجية ، وتنشيط المبيعات مثل الكوبونات ، والعروض البيعية ، والمكافآت ، والهدايا. فعلى سبيل المثال، يتيح موقع الويب لشركة سوني (Sony Style.Com) لزواره إمكانية البحث عن ما يرغبونه من خلال عرض العشرات والعشرات من الأصناف والبدائل المختلفة لمنتجات سوني، كما يساعد هذا الموقع زواره على مراجعة قوائم الخصائص والملامح التفصيلية لمختلف الأنواع المختلفة التي يعرضها من المنتجات، ليس هذا فحسب، بل تكون هناك إمكانية للإطلاع على ومراجعة آراء الخبراء في الشركة ومنتجاتها. وبعد أن يكون المستهلك قادرا على الإلمام بجميع تفاصيل التعامل ، فإنه يستطيع عندئذاً أن يقوم بإصدار أمرالشراء لما يرغبه من منتجات سوني بصورة إلكترونية مباشرة ، وأن يقوم بدفع قيمة مشترياته من خلال بطاقة الائتمان الخاصة به. وجدير بالذكر هنا قيام الشركات بالترويج المكثف لمواقع الويب التسويقية الخاصة بها من خلال المطبوعات التقليدية، والنشرات الإعلانية والتي يتم تنفيذها خارج الإنترنت Offline، وكذلك أيضا من خلال الإعلان عنها داخل مواقع الويب الأخرى الموجودة على الشبكة.

وقد قامت شركة تويوتا بتشغيل موقع ويب تسويقي خاص بهـا علـى شبكة الإنترنـت (www.toyota.com). وبمجـرد أن يـدخل المـستهلك المحتمل على هذا الموقع ، لا يضيع صانع السيارة وقتـا كثيـرا لتحويـل إستفهامات وإستفسارات هذا المستهلك إلى مبيعات. حيث يقدم الموقع كم كبير ومفيد من المعلومات ، والآليات التفاعلية التي تعمل على إنهـاء الـصفقات البيعية بصورة كبيرة . فهو يوفر جميع التفاصيل الممكنة عـن مواصـفات الموديلات الحالية لسيارات تويوتا ، وكذلك معلومات عن مواقع المـوزعين والخدمات التي يقدمونها ، بالإضافة إلى تزويد زوار الموقع بخرائط وأدوات التواصل الإلكترونية الخاصة بالموزعين Dealer Web Links. كما يلاحظ أن الزوار الذين يرغبون في إجراء خطوات أكثر من ذلك فأنهم يـستطيعون إستخدام موقع Shop@TouotaFeature لإختيار السيارة التي يرغبونهـا، وتحديد الإمكانات التي يطلبونها فيها ، ويتفقوا كذلك على السعر، وعندئـذاً يمكنهم الإتصال بالموزع والدفع له بإستخدام بطاقة الائتمـان. كمـا يمكـن لهؤلاء ملء طلبات الشراء إلكترونيا (الأسم، والعنـوان، ورقـم التليفـون، وعنوان البريد الإلكتروني) وإرسالها إلى موقع التسوق الإلكتروني للـشركة لتسهيل إنهاء صفقة الشراء المزمع تنفيذها، كما يستطيع الزوار إستخدام تقنية الـCD-ROM التفاعلي والذي يظهر جميع الخصائص والملامح الخاصـة بجميع موديلات تويوتا المتاحة. وتجدر الإشارة بأن الموزع المحلى كان لابد له أن يقوم بدعوة العميل لإختبار وقيادة السيارة، وذلك قبل إستخدام تقنية الـ CD-ROM التفاعلي السابق الإشارة إليها.

ويستخدم أيضا المسوقون العاملون في مجال المعاملات التي تـتم مـن منظمة إلى منظمة (B2B) مواقع الويب التسويقية بصورة جيدة. فعلى سبيل المثال، يستطيع الأفراد الذين يقومون بزيارة موقع الويب التسويقي لـشركة جنرال اليكتريك للمنتجات البلاستيكية أن يضطلعوا على أكثـر مـن 1500

صفحة من صفحات المعلومات التي تعطيهم إجابة عـن منتجـات الـشركة المعروضة أو المتاحة في أي وقت ومن أي مكان في العالم.

- **تصميم مواقع ويب جذابة:**

إن إنشاء وخلق موقع ويب لا يمثل إلا مجرد خطوة واحدة فقط ، ولكن لكي تحرك الناس لزيارة هذا الموقع فإن هذا يمثل خطوة أخرى هامة . فلابد أن يتوافر لموقع الويب القيمة والإثارة الكافية التي تدفع المستهلكين لزيارته، وقضاء وقت كبير داخله، وكذلك الرجوع إليه مرة أخرى.

ويفرض هذا على الشركات أن تعمل على تحديث مواقعها الإلكترونيـة بصورة مستمرة حتى يتسنى لها مجاراة الأحداث الجارية ، وفي نفس الوقت لجعلها تبدو أكثر جاذبية وإثارة. ويمكن القول أن عملية التحديث هذه تتطلب من المسوقين إنفاق الكثير من الوقت والمال ، وتزداد أهمية إنفـاق المـال بصفة خاصة إذا رغب هؤلاء المسوقين الإلكترونين أن يقضوا على التشويش والفوضى التي تظهر نتيجة كثرة الإعلانات والمواد الترويجية الموجودة على الإنترنت. وبالإضافة لذلك ، يلاحظ قيام العديد من المـسوقين الإلكتـرونين بالإنفاق بكثافة على الإعلانات والأنشطة التسويقية التي تتم بـشكل تقليـدي وليس عبر الإنترنت Off Line بغـرض جـذب الـزوار إلـى مـواقعهم الإلكترونية ، ويعني هذا إستخدام الإعلان التقليدي للتـرويج عـن المواقـع الإلكترونية للشركة. ويؤكد على هذا الإتجاه أحد خبراء التسويق الذى يـرى بأن الواقع يفرض عليك أحيانا في حالة عدم قدرتك على بناء صوره ذهنيـة ومكانة جيدة للعلامة الخاصة بك عبرالإنترنت أن تعتمد على تفعيـل ذلـك بالشكل التقليدي خارج الإنترنت لتتمكن من الترويج عنها بعـد ذلـك عبـر موقعك الإلكترونى.

ويلاحظ أن عملية جذب الزوار لموقع التسويق الإلكترونى ستختلف بإختلاف نوع وطبيعة المنتجات المزمع تسويقها . فالمستهلكون الذين يقومون بشراء سيارات جديدة ، أو أجهزة حاسب آلي، أو الذين يرغبون في الحصول على بعض الخدمات المالية يمكن أن يتم جذبهم إلى المواقع الإلكترونية بشكل أسهل بسبب حاجتهم في المقام الأول إلى معلومات عن هذه النوعية من السلع والخدمات التي يتم شرائها بناء على إعتبارات تزداد فيها درجة أهمية المعلومات عنها.

أما بالنسبة للمنتجات ذات السيطرة الفكرية المحدودة أو التغلغل النفسي المنخفض (المنتجات الميسرة) Low-Involvement Products، فيلاحظ وجود العديد من الصعوبات والتحديات التى غالبا ما يواجهها رجال التسويق بصدد إمكانية جذب الزوار لمواقع الويب التسويقية الخاصة بها . لذلك يمكن للشركة التي تتعامل في مثل هذه النوعيات من المنتجات أن تكتفي بمجرد خلق موقع ويب للشركة Corporate Web Site للإجابة على أسئلة المستهلكين وإستفساراتهم ، وبناء شهرة محل أو سمعه جيدة لديهم ، على أن يتم إستكمال الجهود البيعية من خلال قنوات أخرى. كما يمكن لهذا الموقع أيضا أن يهتم بجمع المعلومات المرتدة من المستهلكين عن آرائهم في الشركة ومنتجاتها التي قاموا بشرائها وإستهلاكها.

التصميم الفعال لمواقع الويب

يمكن القول بأن التحدي الرئيسي الذي يواجه عملية تصميم موقع الويب تتمثل في أن يكون هذا الموقع جذاب من الوهلة أو من النظرة الأولي له، وأن يكون شيقا وممتعا بالشكل الذي يشجع على إعادة زيارته مرات أخرى عديدة. ويلاحظ أن الأنماط الأولي الساكنة لمواقع الويب قد تم تغييرها وإستبدالها خلال السنوات الأخيرة بأنماط أخرى لمواقع ويب تعمل بطريقة مؤثرة تنطوي على المعلومة والصوت والحركة (أنظرعلى سبيل المثال

لمواقع الويب التالية: www.sonystyle.com، wwwcandyland.com، www.nike.com.

ويشير أحد الخبراء إلى ضرورة قيام المسوقين الإلكترونين بمراعاة سبع أنواع من العناصر تبدأ جميعها بحرف الـ C (7C'S)، وقد أطلق عليها **عناصر التصميم الفعال لمواقع الويب**. حيث تهدف هذه العناصر بصورة أساسية إلى جذب الزوار الجدد وتشجيعهم على تكرار الزيارة للموقع المزمع تصميمه بشكل فعال. وتتمثل هذه العناصر في:

1- **السياق أو المتن Context** : التصميم والتخطيط الداخلي للموقع.

2- **المكونات أو المحتويات Content**: الموضوعات ، والصور، والصوت ، والفيديو وغيرها من العناصر التي تمثل مكونات ومحتويات موقع الويب.

3- **المجتمع Community**: الطرق التي يوفرها الموقع لتسهيل الإتصالات التي تتم من مستخدم إلى مستخدم آخر user-to-user داخل المجتمعات أو الجماعات التى يتم تكوينها عبر الإنترنت.

4- **التفصيل الجماهيري للموقع Customization**: قدرة الموقع على أن يقوم بتفصيل نفسه على مستخدمين مختلفين ، أو السماح للمستخدمين بجعل الموقع موقعا شخصيا لهم ولإحتياجاتهم وتفضيلاتهم.

5- **الإتصال Communication**: الأليات التي تمكن من تحقيق الإتصال من الموقع إلى المستخدم site-to-user ، أو من المستخدم إلى الموقع User-to-site، أو تحقيق إتصال مزدوج الإتجاه بينهما two-way communication.

6- **التواصل Connection**: الدرجة التي تربط بين الموقع وغيره من المواقع الأخرى.

7- التجارة **Commerce**: القدرات المتوافرة للموقع، والتي تمكـن مـن تنفيذ الصفقات التجارية.

وعلى الأقل يجب أن يكون موقع الويب سهلا للإستخدام، وأن يملـك بعض المواصفات المادية التي تضفي عليه جاذبيـة لمـن يقـوم بزيارتـه. وبالإضافة لذلك فلابد أن تتصف مواقع الويب أيضا بالفائدة والمنفعة والتحدي لزوارها. وبصورة قاطعة، فلابد أن يكون لمكونات الموقع القيمة التي يمكنها جذب الزوار، والإبقاء عليهم، والإحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنـة ، وكـذلك جذبهم مرة أخرى لمعاودة الزيارة للعديد من المرات الأخرى.

ويتوافر لدى مواقع الويب الفعالة المعلومات ذات الأثرالعميق والمفيـد معا، بالإضافة إلى إحتوائها على الأدوات التفاعلية التي تساعد المشترين على البحث عن وإيجاد وتقييم المنتجات التي يهتمون بها ويرغبون في الحـصول عليها. وكذلك أيضا تنطوي مواقع الويب الفعالة على الآليات التي تمكن من التواصل مع المواقع الآخرى ذات العلاقة معها والإرتباط بها . كما تقدم تلك المواقع العروض الترويجية التي تتغيرمن وقت لآخر، وأدوات التسلية التـي تضفي على التعامل معها جوا من البهجة والإثارة.

وتحتاج الشركة بأن تقوم من وقت لآخر بإعادة تقيـيم مـدى جاذبيـة ومنفعة موقع الويب الخاص بها. ويمكن لها أن تعتمد هنا على آراء خبـراء التصميم فيما يتعلق بتقييم الجوانب المختلفة للعمل داخل الموقع. كما تستطيع الشركة أيضا أن تعتمد على طريقة أفضل من خـلال التركيـز علـى آراء المستخدمين أنفسهم لتقييم ما يفضلونه ومالا يفضلونه في الموقع.

2- ممارسة الإعلان والترويج عبرالإنترنت:

يمكن لرجال التسويق الإلكترونيين إستخدام الإعلان عبرالإنترنت لبناء صورة ذهنية جيدة عن علاماتهم على الشبكة أو لجذب الزوار لمواقع الويب الخاصة بهم. وسوف نقوم الآن بمناقشة وإستعراض الأشكال المختلفة للإعلان والترويج الإلكتروني عبرالإنترنت، والإتجاهات المستقبلية الخاصة به.

أشكال الإعلان والترويج الإلكتروني:

تطور إستخدام الإعلانات عبرالإنترنت نتيجة تزايد أعداد ونوعيات المستخدمين الموجودين على الشبكة. وتتضمن هذه الإعلانات أشكالا مختلفة مثل :

- **الإعلانات المتحركة عبر الشاشة**، والتي تظهر في شكل شريط نقل الأخبار Banner ads and tickers.
- **إعلان ناطحات السحاب Sky Scrapers**، وهو نمط إعلاني طويل وموجود على جانب صفحة الويب بأعلاها كأنه يمثل المجلد أو الجانب الجلدي لصفحة الويب.
- **المستطيلات Rectangles**، وهي إعلانات تأخذ شكل صناديق أو علب لها أحجام أكبر بكثير من النمط الموجود على هيئة شرائط نقل الأخبار.
- الإعلانات التي نجدها تتحرك متخللة الأنسجة التي تشكل موقع الويب Interstitials.
- إعلانات الرعاية لموضوعات أو برامج معينة **Content** Sponsorships ، وهى من الأشكال الجديدة للترويج عبرالإنترنت . والتى تقوم فيها الشركة برعاية بعض الموضوعات أو القضايا الخاصة التى يتم عرضها من خلال برامج معينة. مثل الرعاية التي تقوم بها بعض الشركات لنشرات الأخبار أو للبرامج المتخصصة فى النواحي

المالية أو الرياضية الموجودة على مختلف مواقع الويب. ويجب أن يتم التنويه هنا على أهمية إستخدام تلك الأشكال المتعلقة بالرعاية على مواقع ويب معينة يتم إستهدافها وتحديدها بدقة، وذلك حتى يمكن تقديم المعلومات أو الخدمات المناسبة للجمهور.

- **المواقع الإلكترونية الجزئية Micro Sites** ، يمكن للمسوقين أن يعملوا عبر الإنترنت من خلال "مواقع إلكترونية جزئية"، وهي عبارة عن مناطق محددة أو أجزاء معينة على موقع ويب معين أو خاصة بشركة معينة، ولكن يتم إدارتها والإنفاق عليها بواسطة شركة أخرى. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تقوم شركة تأمين بخلق أو إنشاء موقع إلكتروني جزئي على موقع ويب خاص بشراء السيارات، وتقوم من خلاله بتقديم نصائح تأمينية لمشتري السيارات، في نفس الوقت الذي تستطيع فيه تقديم عرض تأميني جيد لهؤلاء المشترين.
- **برامج التحالفات**، وهى عبارة عن قيام الشركة بتنمية تحالفات مع شركات أخرى على الإنترنت بغرض أن يقوم كل منهم بالإعلان عن الآخر على موقعه.
- **التسويق الفيروسي Viral Marketing**، وهو عبارة عن النسخة التسويقية الإلكترونية لتحقيق إتصالات من خلال الكلمة المنطوقة عن طريق الفم The internet Version of word-of-mouth. وينطوي التسويق الفيروسي على الرسائل الخاصة بأحداث تسويقية معينة والتي يتم تداولها بين المستهلكين عبر البريد الإلكتروني، أو التي تنتقل كأي فيروس بالعدوى أو بشكل معد من خلال قيام المستهلكين بتمرير أخبار عنها إلى أصدقائهم عبر الإنترنت. ونتيجة قيام المستهلكين بتمرير وتناقل الرسائل أو المواد الترويجية بين بعضهم البعض ، فإن هذا النوع من التسويق – الفيروسي– يمكن أن يكون أداة ترويجية غير مكلفة على

الإطلاق. كما أن المعلومات عندما تأتي من صديق ، فإن مستقبلها يكون أكثرحماسا وإستعدادا لفحصها وقراءتها، وهذا يعني زيادة درجة مصداقية الرسائل التي يتم تناقلها بتلك الصورة .

وتجدد الإشارة هنا بإمكانية الإستفادة من التسويق الفيروسي أيضا في مجال المعاملات التي تتم من منظمة إلى منظمة (B2B) ، وبنفس المزايا التي يمكن الحصول عليها منه في مجال التجارة والمعاملات التي تتم من المنظمة إلى المستهلك (B2C)، والتي سبق الإشارة إليها حالا فيما سبق.

مستقبل الإعلان الإلكتروني:

يستطيع الإعلان الإلكتروني عبر الإنترنت أن يحقق أهدافا هامة بشكل كبير، وبصفة خاصة إذا تم استخدامه كأداة مكملة للجهود التسويقية الأخرى. وعلى الرغم من ذلك، فإننا لا نستطيع التأكيد على إعتبار الإنترنت منافس أساسي للتليفزيون والوسائل الأخرى المطبوعة. فما زال العديد من المسوقين يتساءلون عن قيمة الإعلان عبر الإنترنت كأداة ترويجية فعالة، كما أنهم غالبا ما يقوموا بعقد مقارنة بين تكاليف تلك النوعية من الإعلانات مع تكاليف الإعلان داخل الوسائل الأخرى. وعلى الرغم من قيام العديد من الشركات بإختبار وتجربة إعلان الويب –الإعلان الإلكتروني– إلا إنها لا تعطيه غالبا إلا دورا محددا أو ضعيفا داخل عناصر وأدوات المزيج الترويجي الأخرى. وكنتيجة لذلك نجد أن الأموال المخصصة للإنفاق على الإعلان الإلكتروني ما زالت تمثل نسبة صغيرة من إجمالي الأموال التي يتم إنفاقها على النشاط الإعلاني في الوسائل الأخرى. فعلى سبيل المثال ، نجد أن حجم المنفق على الإعلان الإلكتروني داخل الولايات المتحدة الأمريكية قد بلغ ما قيمته حوالي 7.2بليون دولار خلال عام 2003 ، وعلى الرغم من أن الرقم قد يبدو كبيرا بصورة مطلقة إلا أنه لا يمثل إلا نسبة لا تتجاوز 3.1%

من أجمالي حجم المنفق على الإعلان الذي يتم بالوسائل الأخــرى خــارج الإنترنت.

وبالرغم من هذا ينظرالبعض الآخرنظرة تفاؤليــة لمــستقبل الإعــلان الإلكتروني. فهناك بعض مواقع الويب مثل جوجل Google نجدها قد حققت نجاحا ملحوظا في خلق بيئات وعمليات إعلانية فعالة عبر الإنترنت. وبغض النظرعن التصورات المتعلقة بالمستقبل؛ تسعى الآن الشركات جاهدة للبحث عن أشكال أكثر فاعلية لكي يتم إستخدامها عند ممارسة الإعلان والتــسويق الإلكتروني.

3- خلق أو المشاركة في مجتمعات الويب Creating or participating in web communities :

أدى تزايد شعبية المنتديات وجماعات الأخبار التي تعمل عبر الإنترنت إلي قيام بعض الشركات بالدعاية التجاريــة لمواقــع ويــب يطلــق عليهــا "مجتمعات الويب" **Web Communities**. وتسمح مثــل هــذه المواقــع لأعضائها أن يتعايشوا معا على الإنترنت، ويتبادلوا وجهات نظــرهم فيمــا يتعلق بقضايا ذات إهتمامات عامه. وبالتالي، يمكن إعتبار مثل هذه المواقــع بمثابة نوادي إجتماعية يمكن لكل فرد فيها أن يتفاعل مع الآخــر، ويعــرف عناوين البريد الإلكتروني لهؤلاء الأخرين الذين يــشاركوه عــضوية هــذا المكان.

ومن أمثلة هذه المواقع نجد موقع مثل ivillage.com، حيثمــا يمكــن للسيدات تبادل وجهات النظر والحصول على معلومــات وحلــول لــبعض المشاكل العائلية الخاصة بهم، ومناقشة بعــض القــضايا المتعلقــة بالغــذاء والصحة، أو بالإستجمام والراحة، أو بالديكورات الخاصة بــالمنزل، أو أي موضوع آخر. ويحتوي هذا الموقع على 393 مليون صفحة في الشهر لتبادل

الآراء ووجهات النظر، والحصول على معلومات. ومن المواقع الأخرى الشهيرة في هذا الصدد نجد موقع مثل My Family.com والذي يعتبر أكبر وأكثر مواقع مجتمعات الويب نشاطا في العالم بالنسبة للعائلات والأسر. وهو يمد أعضائه بمواقع ويب عائلية خاصة، والتي يمكن من خلالها لأعضاء الأسرة أن يتوصلوا مع بعضهم البعض إلكترونيا عبر الإنترنت لإجراء الحوارات والمناقشات العائلية، والتعرف على أخبار الأسرة، وإنشاء أو خلق ألبومات صور عائلية عبر الإنترنت، ووضع نتيجه لإظهار الأحداث والمناسبات العائلية، ووضع سجل يحتوي على معلومات عن تاريخ الأسرة، كما يتيح هذا الموقع لأعضائه شراء هدايا لأفراد الأسرة في المناسبات والأحداث الخاصة بصورة سريعة وسهلة.

وغالبا ما تكون مثل هذه المجتمعات (مجتمعات الويب) جذابة للمسوقين بشكل كبير. حيث يمكن من خلالها الوصول إلى قطاعات محددة من المستهلكين ذوي الإهتمامات المشتركة، بالإضافة إلى القدرة على التحديد الدقيق لخصائص هؤلاء المستهلكين الديموغرافية. كما تتيح هذه المواقع فرصة أكبرلزيادة إحتمال تعرض الأفراد الذين يقومون بزيارتها للمواد الإعلانية والتسويقية نتيجة بقائهم لفترات طويلة داخل هذه المواقع.

4-إستخدام البريد الإلكتروني وشبكات الويب Using Email and Web Casting:

يمثل البريد الإلكتروني واحد من أهم أدوات التسويق الإلكتروني، حيث أشارت التقديرات إلى إن إنفاق الشركات على التسويق بإستخدام البريد الإلكتروني وصل إلى حوالي 7.3 بليون دولار سنويا خلال عام 2005، وذلك في الوقت الذي كان فيه هذا الرقم يبلغ حوالي 164 مليون دولار سنة 1999. وتجدرالإشارة هنا بأن التنافس بصورة فعالة داخل بيئة البريد

الإلكتروني، سوف تجعل المسوقين يقومون بتصميم رسائل إلكترونية تتصف بالثراء من حيث الحركة، والتفاعلية، ومراعاة للنواحي الشخصية لمستقبليها ،

ومن ثم تخرج في النهاية في شكل رسائل صوتية ومرئية مؤثرة بشكل فعال على الجمهور الذي تستهدفه.

ويمكن القول بأن البريد الإلكتروني قد أصبح أحد الدعامات والركائز التي يعتمد عليها المسوقون في كل من المعاملات التي تتم من المنظمة إلى المستهلك (B2C) ، وكذلك المعاملات التي تتم من منظمة إلى منظمة .(B2B)

كما يمكن للشركات أيضا أن تعتمد على الخدمات التي تقدمها **شبكات (فرق عمل) الويب web casting** . وتقوم هذه الشبكات بإجراء تحميل أتوماتيكي (آلي) للمعلومات التي يتم تفصيلها حسب إهتمامات المستقبلين لها، كما تقدم هذه الشبكات قنوات جذابة لتوصيل الإعلانات الإلكترونية أو أي معلومات أخري يراد توصيلها إلى المستهلكين. ومن أمثلة هذه الشبكات تلك التي تمثل شبكات إلكترونية للخدمات المالية، والتي تقوم بإرسال معلومات يتم تحديثها أولا بأول عن الأخبار المالية، وعن السوق، وكذلك عن أسعار الأسهم اليومية إلى هؤلاء المشتركين في الخدمات التي تقدمها هذه الشبكة. ويستطيع المسوقون الإعلان عن منتجاتهم وخدماتهم بإستخدام رسائل تستهدف قطاعات محددة من المستهلكين بدرجة عالية من الدقة، وذلك من خلال الإعتماد على الوصول إلى الجمهور المستخدم لخدمات تلك الشبكات.

خامسا الوعود والتحديات المستقبلية الخاصة بالتسويق الإلكترونى:

يقدم التسويق الإلكترونى وعوداً مستقبلية ضخمة تعقد عليها الـشركات الكثير من الأمال والطموحات فى مجال الأعمال الخاص بها. يحدث هذا فى نفس الوقت الذى يطرح فيه كثيرمن التحديات التى يمكن أن تقابلها الشركات وهى بصدد ممارستها وإستخدامها لتلك النوعية الجديدة من الأليات التسويقية. ولذلك فسوف نقوم الآن بإلقاء بعض الضوء على كل من الوعود والتحديات المستقبلية الخاصة بممارسات التسويق الإلكترونى.

1-الوعود المستمرة للتسويق الإلكتروني :

هناك الكثيرمن القناعات المتحمسة تري بأن الإنترنت سوف يحل محل المجلات، والجرائد، والمتاجر كمصدر للمعلومات وكمكان للشراء. ويمكـن القول بأن حمي شركات الدوت كـوم التـي تزايـدت بـصورة ملحوظـة ومضطردة في الفترة الأخيرة ، قد أدت إلى ظهور رؤية أكثر واقعية تـري بأننا أصبحنا الآن على مشارف الدخول إلى المرحلة الثانية لثورة الإنترنت. حيث يري المحللين بأن المرحلة الأولي قد إختصت بالفعل بظهور شـركات الدوت كوم . أما الآن فإننا نستطيع رصد الخطوات التي سوف تضطلع بهـا الشركات الكبيرة بصدد قيامها بتحريك وتحويل مصانعها، وتجـارة الجملـة الخاصة بها، وكذلك أيضا مستهلكيها إلى العمل عبر الإنترنت.

ويؤكد ذلك على إن التسويق الإلكتروني سوف يصبح نموذج الأعمـال الناجح للكثير من الشركات. وتستطيع أن تلاحظ هـذا مـن خـلال رصـد وملاحظة النجاحات التى حققتها العديد من الشركات الشهيرة ، والتي يطلـق عليها شركات الإنترنـت Internet Firms ، مثـل أمـازون دوت كـوم Amazon.com، وإي بـــاي Ebay، وإكـــسبديا Expedia، وإرثلينك Earthlink . وكذلك النجاح الذى حققته العديد من الشركات التـي

تعتمد على التسويق المباشر مثل شـــركة دل للكمبيـــوتر Dell computer. وبالفعل تضع الكثيرمن الشركات الكبيـــرة الآن – مثــل سيـــسكو Cisco ، وجنرال إليكتريك GE، وأي بي إم IBM– أهدافا وطموحـــات تركزعلـــى رغبتها في قيـــام المـــستهلكين بممارســة جميـــع معـــاملاتهم وصـــفقاتهم عبرالإنترنت، بشكل يمكنها من زيادة حجم الأعمال التي يتم تنفيـــذها علـــى مستوي عالمي.

وعلى الرغم من ذلك، سيظل التسويق الإلكترونـــي– بالنـــسبة لمعظـــم الشركات –مجرد واحد فقط من العناصرالهامة لدخول الأسواق، حيث لابـــد أن يعمل بجانب مجموعة من العناصر الأخرى داخل مزيج تسويقي متكامل. وهذا يعني أنه بمجرد أن تقوم الشركات بتعديل أوضاعها بشكل يحقق تكامل للتسويق الإلكتروني مع بقية الأساليب والطرق الأخرى التي تعتمـــد عليهـــا داخل الخطط الإستراتيجية والتكتيكية لهـــا، فإنـــه يمكـــن أن نـــسقط كلمـــة إلكتروني(e) من إصطلاح التسويق الإلكتروني أو الأعمال الإلكترونية. وهذا يعني بصورة أخرى ، أننا سوف نتحدث عن التسويق فقط، والـــذي يطـــوى داخله العديد من الأساليب والطرق المتكاملة والتي منها التسويق الإلكتروني. ويرى مايكل بورتر أستاذ الإدارة الإستراتيجية بأن السؤال المطروح الآن لم يعد يتمثل في هل يتم القيام أوعدم القيام بنشر وإستخدام تكنولوجيا الإنترنت. فالشركات لم يعد لديها خيار في ذلك الأمر إذا كانـــت ترغـــب فـــي البقـــاء والإستمرار في حلبة المنافسة. ومن ثم يكون السؤال المنطقى متعلقا بالكيفية التي يمكن من خلالها أن تقوم هذه الشركات بنـــشر وإســـتخدام تكنولوجيـــا الإنترنت في ممارسة أعمالها. ويقول بورتر أيضا بأنه آن الأوان لكى نتحول من مجرد الحديث عن الصناعات المعتمدة على الإنترنت ، وإســـتراتيجيات الأعمال الإلكترونية، والإقتصاد الجديد إلى الحديث عـــن والتركيـــز علـــى تعريف الإنترنت كأحد الأليات الهامة التي ينبغي إستخدامها في أي صناعة،

وكذلك كجزء وعنصر هام داخل أي إستراتيجية من إستراتيجيات الأعمال التى تتبناها الشركات.

2-الجانب المظلم أو غير المضيء للويب (التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني) :

لا يمكننا تجاهل الجانب السيئ أو المظلم للتسويق الإلكتروني على الرغم من الحديث السابق عنه كأحد الآليات الهامة داخل عناصر المزيج التسويقي. وسوف نقوم في الصدد بمناقشة مجموعتين رئيسيتين من الإعتبارات يتعلقا بربحية الإنترنت ، والقضايا القانونية والأخلاقية المرتبطة به.

- **الربحية المرتبطة بإستخدام الإنترنت Internet Profitability:**

تمثل الربحية أحد الإعتبارات الجوهرية التي يجب آخذها في الحسبان، وبصفة خاصة بالنسبة لشركات الدوت كوم التي تمارس التجارة من المنظمة إلى المستهلك B2C dot-coms. والأمر الذي قد يكون مثيراً الدهشة هنا هو أن القليل من هذه الشركات هو الذي يحقق الربح. حيث تشير الإحصائيات إلى أنه من بين 456 شركة من شركات الدوت كوم العاملة عبر الإنترنت منذ سنة 1994 ، فإن نسبة 11% فقط منها هي التي مازالت مستمرة في العمل ، ومن بين هذه الشركات التي أستمرت نجد إن نسبة 25% فقط منها هي التي إستطاعت تحقيق الربح.

ويعني هذا بأنه على الرغم من الإنتشار والنمو السريع للإنترنت، إلا إن التسويق الإلكتروني مازال لا يصل إلا لقطاعات محدودة من المستهلكين والأسواق. وكذلك يمكن لنا أن نلاحظ أنه بالرغم من تزايد أعداد جمهور الويب ، إلا أن نوعية هذا الجمهور والتي تتصف بإرتفاع مستوى التعليم والتطلعات تزيد من صعوبة التعامل معه عن عامة الجمهور من المستهلكين.

كما أن هذا قد يكون من شأنه أيضا جعل الإنترنت أداة فعالة لتسويق نوعية معينة من المنتجات دون غيرها مثل الخدمات المالية، والخدمات السياحية، والأجزاء والمكونات المادية، والبرمجيات الخاصة بالحاسب الآلي. وقد يعني هذا أن التسويق الإلكتروني قد يكون أقل كفاءة وفاعلية في بيع السواد الأعظم من المنتجات. ليس هذا فحسب، بل أننا نلاحظ أيضا أن مستهلكي الويب يقومون بعمليات بحث وتصفح لمواقع الويب بصورة أكبر عند قيامهم بشراء المنتجات عبر الإنترنت – وذلك مقارنة بعمليات البحث عن المنتجات التي تتم عند الشراء بصورة تقليدية –مما يزيد من معرفتهم بجميع البدائل المتاحة، ومن ثم تكون هناك صعوبة أكبر في إقناعهم وزيادة درجة ولائهم للعلامات التي يتم تسويقها إلكترونيا.

وأخيرا، يساهم الإنترنت بتقديمه الملايين من مواقع الويب، وكذلك إتاحته لحجم هائل من المعلومات في إرتباك المستهلكين وشعورهم بأن الملاحة داخله سوف تؤدى إلى ضياع الوقت، بل والإحباط في كثير من الأحيان. وقد يؤدى ذلك أيضا إلى صعوبة قيام المسوقين بجذب إنتباه المستهلكين لمواقع الويب الخاصة بهم، والإعلانات التي يقدمونها عن شركاتهم ومنتجاتها.

- **القضايا القانونية والأخلاقية:**

تساهم الممارسات المتعلقة بالتسويق الإلكتروني– من وجهة النظر الإجتماعية الواسعة– في إثارة عددا من التساؤلات أو الإستفسارات الأخلاقية والقانونية. وقد نجد هذه التساؤلات والقضايا تتعلق بالنواحي التالية:

1-الخصوصية والأمن عبر الإنترنت Online privacy and security:

تعتبر القضية المتعلقة بالخصوصية في المعاملات التي تتم عبر الإنترنت من أكثر الإعتبارات التي يتم مناقشتها وأخذها في الحسبان عند الحديث عن التسويق والتجارة الإلكترونية. فمعظم المسوقون الإلكترونين قد أصبح لديهم المهارة في جمع وتحليل المعلومات التفصيلية الخاصة بالمستهلكين. حيث نجدهم يستطيعوا أن يصلوا بسهوله إلى زوار مواقع الويب المنتشرة على الشبكة، فى نفس الوقت الذي يقوم فيه العديد من المستهلكين ممن يشاركون في أنشطة مواقع الويب بتقديم معلومات شخصية وتفصيلية خاصه بهم. وهذا قد يجعل من هؤلاء المستهلكين كتبا مفتوحة، ومن ثم تكون هناك إمكانيه لأن يتم إستخدام المعلومات الموجودة عليها بطريقة سيئة وغير أخلاقية من بعض الشركات غير المسئولة. وبالفعل وجدت إحدى الدراسات الحديثة أن هناك سبعة مستهلكين من كل عشرة تم إجراء البحث عليهم لديهم تخوف من التسوق الإلكتروني بسبب تلك الإعتبارات المتعلقة بقضية الخصوصية.

ومن القضايا الأخرى المطروحة في هذا الصدد نلاحظ تحفظ العديد من المستهلكين على ما يتعلق بدرجة الأمان في المعاملات التي يمكن إجرائها عبر الإنترنت. فعلى سبيل المثال ، يتخوف المستهلكون من لصوص الإنترنت Hukers. والذين قد يعترضون معاملات الشراء الإلكتروني التي يقومون بها، ويحصلوا على البيانات الخاصة ببطاقات الائتمان الخاصة بهم، ومن ثم يستخدموا بطاقاتهم في أى شكل من أشكال الشراء غير الشرعي.

2- بعض القضايا القانونية والأخلاقية الأخرى :

يلاحظ أنه بالإضافة إلى قضايا الخصوصية والأمن، فقد يهتم المستهلكون ببعض القضايا الأخرى مثل:

- الغش والتدليس الذي قد تنطوي عليه بعض الصفقات والمعاملات التي تتم عبر الإنترنت.
- التمييز بين هؤلاء الأفراد الذين تكون لديهم القدرة على الدخول على الإنترنت وإستخدام التقنيات التكنولوجية للمعلومات، وبين هؤلاء ممن لا يملكون نفس هذه القدرات.
- سهولة إجراء ممارسات تسويقية غير سليمة أو سيئة عند التعامل مع مستخدمي الإنترنت من صغار السن.

الفصل الحادي عشر

التخطيط والتنظيم بغرض الوصول إلى تسويق أكثر فعالية

الأهداف التعليمية للفصل

يساهم الفصل الحالى فى تنمية وتطوير المفاهيم والجوانب المعرفية التالية :

- التخطيط الإستراتيجى للتسويق.
- أنواع الخطط التسويقية.
- محتويات الخطة التسويقية.
- آليات التعرف على مدى جودة خطة التسويق.
- التعديلات التى يمكن إجرائها على خطة التسويق، والمتطلبات المالية اللازمة لوضعها موضع التنفيذ.
- القضايا المعاصرة فى تنظيم إدارة التسويق بمنظمات الأعمال.

التخطيط الإستراتيجي للتسويق :

تحتاج الشركات أي كان حجمها أو طبيعة نشاطها إلى القيام بإعداد وتنفيذ خطط تسويقية في كل مجال من مجالات الأعمال التي تضطلع بتنفيذها وممارستها. وينبغي التنويه بأن التخطيط التسويقي يجب أن ينبثق من التخطيط الإستراتيجي على مستوى الشركة ككل، ومن ثم يجب على القائم على وضع الخطط التسويقية أن يكون على معرفة تامة بأهداف الشركة وإستراتيجياتها في الأجل الطويل حتى يستطيع أن يدرج هذه الأهداف وتلك الإستراتيجيات في الحسبان عند إعداد الخطة العامة للتسويق.

ويرى البعض بأن الفشل في التخطيط ما هو إلا تخطيط لتحقيق الفشل ليدللوا بذلك على أهمية وتعاظم دور التخطيط في حياتنا بصفة عامة، وفي أعمالنا ومنظماتنا بصفة خاصة. وبالتالي فإنه يكون على المديرين أن يركزوا تفكيرهم على ما حدث، وما يحدث، وما سوف يحدث. حيث يساعد هذا على تسهيل وضع الأهداف والغايات التي يمكن أن تضطلع وحدة الأعمال بها، ومن ثم تكون هناك إمكانية لوضع الخطط الفعالة التي قد يكون من شأنها تحقيق تلك الأهداف والغايات التي تم تحديدها سلفا.

وسوف نركز في هذا الفصل على ثلاثة قضايا أساسية متعلقة بتخطيط النشاط التسويقي وهي:

- ما هي أنواع الخطط التسويقية التي يجب على الشركة أن تقوم بتنميتها؟
- ما الذي يجب أن تحتوى عليه الخطة التسويقية؟
- كيف يمكن التعرف على مدى جودة خطة التسويق؟ وهل يجب إجراء أي تعديلات عليها؟ وما هي المتطلبات المالية اللازمة لوضعها موضع التنفيذ؟

أولا: ما هي أنواع خطط التسويق التي يجب أن تقوم الشركة بتنميتها وتطويرها؟

تحتاج الشركة أن تقوم بإعداد خطط تسويقية تخدم مجالات أعمالها والأهداف العامة التي تسعي لتحقيقها. وبناءاً على ذلك يمكن لنا رصد الأنواع التالية لخطط التسويق التي يكون عليها تنميتها وتطويرها:

- **خطط التسويق الخاصة بالعلامة Brand Marketing Plans:**

تحتاج الشركات أن تقوم بإعداد خطط تسويقية تتعلق بالعلامات الخاصة بمنتجاتها. فعلى سبيل المثال، يقوم كل مدير من مديري العلامات الخاصة بشركة بروكتر أند جامبل للمنظفات بإعداد خطة تسويق إستراتيجية وسنوية للعلامات التي يقومون بتسويقها.

- **خطط التسويق الخاصة بالمنتجات Product Category Marketing Plans:**

يضع مديرو الأنواع المختلفة من المنتجات بعض الإفتراضات، والتنبؤات، والأهداف قبل أن يقوم مديرو العلامة بإعداد خطط تسويق منفصلة تخص كل علامة. وبعد أن يتم إعداد الخطط الخاصة بكل علامة، ويتم الموافقة عليها، يتم جمعها في خطة عامة لنوع أو فئة المنتج الخاص بها.

- **خطط المنتجات الجديدة New Products Plans:**

يتم وضع تلك الخطط في حالة تقديم منتجات أو خدمات جديدة. حيث يتولى المسئولون تحديد التفاصيل المتعلقة بتنمية وتطوير كل منتج أو خدمة جديدة، والخطة الخاصة بالشروع في تسويقها.

- **خطط القطاعات السوقية Market segment plans**

على الشركات أن تقوم بتنمية وإعداد خطة لكل قطاع سوقي تتعامل معه في حالة بيع المنتج أو تقديم الخدمة داخل قطاعات سوقية مختلفة أو منفصلة.

فعلى سبيل المثال، نجد أن شركة IBM تقوم بالبيع داخل عدة قطاعات سوقية- البنوك، والتأمين، والفنادق، والنقل الجوي- ولذا يقوم كل مدير من مديري تلك القطاعات بالتخطيط للمنتجات والخدمات التي سيقدمها إلى القطاع الذي يختص بخدمته.

- **خطط الأسواق الجغرافية Geographical market plans :**

يتم إعداد خطط تسويقية مختلفة لكل دولة، أومنطقة، أومدينة تتعامل الشركة داخل أسواقها.

- **خطط العملاء Customer Plans :**

في بعض الأحيان، يقوم المديرون بإعداد خطط مستقلة ومنفصلة لكل مستهلك أوعميل يمثل قيمة للشركة.

وتجدر الإشارة هنا إلى حاجة الشركات إلى القيام بوضع نوعان من الخطط في كل حالة من الحالات السابقة، حيث يتم إعداد خطة إستراتيجية طويلة الأجل، بالإضافة إلى إعداد خطة سنوية قصيرة الأجل. وبالنسبة للخطة الإستراتيجية طويلة الأجل، يلاحظ أنها تغطي فترات زمنية تتفاوت من منظمة لأخرى. حيث نجدها تغطي فترة تقرب من عشرون سنة مثلا بالنسبة للمنظمات التي تختص بتقديم المنافع العامة، فى الوقت الذى تغطي فيه فترة لاتزيد عن ثلاثة سنوات بالنسبة للمنظمات التى تعمل داخل الصناعات التكنولوجية المتقدمة high- tech industries. ويجب على القائم بوضع الخطة الإستراتيجية أن يأخذ في حسبانه تلك القوى المؤثرة على السوق، والسيناريوهات المختلفة التي يمكن أن تحدث داخله ، والوضعية التنافسية التي تأمل الشركة تحقيقها في المستقبل داخل تلك الأسواق التي تعمل أو تسعى للعمل داخلها، وأخيرا يكون عليه القيام بتحديد الخطوات اللازمة لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ. ويمكن القول بأن الخطة

الإستراتيجية من شأنها أن تساعد أيضا على وضع وتحديد تفاصيل ومكونات الخطة السنوية المزمع القيام بها. ولكن لا يمنع هذا من ضرورة قيام الإدارة أيضا بإعادة النظر والمراجعة السنوية لتلك الخطط الإستراتيجية التي وضعتها من قبل.

ويجب أن تتكامل جميع الخطط التي تم ذكرها سلفا بصورة تسهل من تنفيذها جميعا بشكل جيد. فلا يمكن التعامل مع أي خطة منهم بشكل مستقل ومنفصل عن الخطط الأخرى. وبالتالي سيحتاج مديرو القطاعات السوقية إلى جميع المعلومات الخاصة بخطط المنتج، وخطط المناطق المختلفة قبل أن يستطيعوا تقديم أي توصيات لعروض وإستراتيجيات تخص قطاعاتهم السوقية المحددة التي يقومون بخدمتها .

وبشكل قاطع، يجب على الإدارة أن تأخذ وقتها تماما لإعداد مثل هذه الخطط، وذلك حتى يتسنى لها القيام بعملية التخطيط بشكل جيد وبصورة تسهل أيضا من تنفيذ تلك الخطط بشكل مرضي.

ثانيا: ما الذي يجب أن تحتويه خطة التسويق؟

يجب أن تتصف خطة التسويق بالبساطة والتركيز على ما تستهدفه وتضطلع إليه بصورة ملخصة دون المبالغة في تفاصيل لا داعي لها، حيث نجد أن رؤساء الشركات غالبا ما تكون لديهم الرغبة في معرفة أشياء محددة مثل الأهداف، والإستراتيجية، وتكلفة القيام بالخطة المزمع تنفيذها. ولا يتطلب ذلك وجود مستندات يزيد عدد أوراقها أحيانا عن 200 صفحة، و تكون مليئة بمعلومات وأشكال ورسومات وتفاصيل لا يهتم بها القارئ بل وقد تتقادم أحيانا قبل أن يتم طبعها.

ومن هذا المنطلق فإننا سوف نركز في توصيف الخطة التسويقية على بعض العناصر الأساسية التي يجب توفيرها كحد أدني للمحتويات التي ينبغي أن تتضمنها خطة التسويق للشركة. وتتمثل تلك العناصر في الأتي:

- تحليل الموقف الخاص بالشركة
- وضع الغايات والأهداف التسويقية
- إختيار الإستراتيجية التسويقية
- تنمية خطة التصرف التسويقية
- إجراء الرقابة التسويقية

وسوف نقوم بتوضيح تلك العناصر بالشكل الذي يتيح تصميم خطة المنتج/العلامة المزمع تسويقها في قطاع سوقي أو منطقة جغرافية معينة.

العناصر الأساسية للخطة التسويقية :

1- تحليل الموقف :

ينطوي تحليل الموقف على أربعة مكونات رئيسية:

- توصيف الموقف الحالي
- إجراء التحليل الذي يتضمن تحديد عناصر القوة والضعف، والفرص، والتهديدات ، وهو المعروف بأسم Swot Analysis (ق، ض، ف، ت)
- تحديد القضايا الأساسية التي تواجه المنظمة
- تحديد الإفتراضات الرئيسية الخاصة بالمستقبل

ا-توصيف الموقف الحالي Current situation: تبدأ عملية التخطيط بتقييم الموقف الحالي لمنتج / منتجات المنظمة. وقد يتم ذلك من خلال الإعتماد على بعض الإحصائيات الخاصة ببعض السنوات السابقة مثل مبيعات المنتج / المنتجات، والحصة السوقية، والأسعار، والتكاليف، والأرباح، على أن يتم مقارنة تلك الإحصائيات بنظائرها الخاصة بأداء المنافسين. كما يجب أيضا أن يتم تقييم لمحددات قوة السوق الأساسية الموجودة في البيئة التسويقية للمنظمات.

ب-تحليل جوانب القوة والضعف، والفرص والتهديدات Swot Analysis (ق ض ف ت) : يقوم المديرون هنا بإعداد نوعين من القوائم ،

قائمة (ق ض) وهي عبارة عن تصنيف لجوانب القوة والضعف الرئيسية للشركة ومنتجاتها ، وقائمة (ف ت) وهي تصف ما يتعلق بالفرص والتهديدات الهامة التي تواجهها الشركة.

ويلاحظ أن قائمة (ق ض) تصف العوامل الداخلية للشركة، بينما تصف قائمة (ف ت) العوامل الخارجية المحيطة بالشركة. ويوضح الجدول رقم (1-11) قائمة لتحليل الأداء المتعلق بجوانب القوة والضعف (ق ض) .

جدول (1-11) قائمة تحليل الأداء الخاص بجوانب القوة/ الضعف

	الأداء					الأهمية		
	قوى بدرجة كثيرة	قوى بدرجة محدودة	عادي	ضعيف بدرجة محدودة	ضعيف بدرجة كبيرة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
التسويق	-	-	-	-	-	-	-	-
1-سمعة الشركة	-	-	-	-	-	-	-	-
2-الحصة	-	-	-	-	-	-	-	-
السوقية	-	-	-	-	-	-	-	-
3-جودة المنتج	-	-	-	-	-	-	-	-
4-جودة الخدمة	-	-	-	-	-	-	-	-
5-فاعلية التسعير	-	-	-	-	-	-	-	-
6-فاعلية التوزيع	-	-	-	-	-	-	-	-
7-فاعلية الترويج	-	-	-	-	-	-	-	-
8- فاعلية القوى	-	-		-	-	-	-	-
البيعية	-	-		-	-	-	-	-
9- فاعلية التجديد والابتكار								
10- التغطية الجغرافية								

تابع جدول (11-1) قائمة تحليل الأداء الخاص بجوانب القوة/ الضعف

التمويل								
11-تكلفة/توافر رأس المال	-	-	-	-	-	-	-	-
12-التدفق النقدي	-	-	-	-	-	-	-	-
13-الاستقرار المالي	-	-	-	-	-	-	-	-
التصنيع								
14-التسهيلات	-	-	-	-	-	-	-	-
15-اقتصاديات الحجم	-	-	-	-	-	-	-	-
16-الطاقة	-	-	-	-	-	-	-	-
17-القدرة، وتخصيص قوة العمل	-	-	-	-	-	-	-	-
18-القدرة على الإنتاج في التوقيت المطلوب	-	-	-	-	-	-	-	-
19-المهارات التصنيعية الفنية	-	-	-	-	-	-	-	-
التنظيم								
20-الرؤية الخاصة بالقيادة	-	-	-	-	-	-	-	-
21-توزيع وتخصيص الموظفين	-	-	-	-	-	-	-	-
22-التوجه التنظيمي	-	-	-	-	-	-	-	-
23-المرونة/ الاستجابة	-	-	-	-	-	-	-	-

ويجب علي المدير أن يبدأ بوضع وتحديد قائمة (ف ت)، والتي تشير في جزء منها إلى الفرص الجذابة التي قد تتاح للشركة. فإذا لم يكـن لديــة أي قائمة بذلك، عندئذاً يكون السؤال المطروح عليه لماذا يقوم إذن بإدارة المنتج؟ فبدون وجود مثل هذه القائمة فلن تكون هناك أي تصورات أو سـيناريوهات لتحسين المنتجات الحالية، أو لتقديم أي منتجات جديدة، أو للدخول في أسواق جديدة. وهناك بعض الشركات تطلب من كل مدير من مديري الإدارة العليـا لديها أن يضع خطة تحتوى علي الأقل في داخلها علي خمس فرص حقيقية، ويشير ذلك إلى فرص تساهم في تحقيق عائد مرتفع في نفس الوقـت الـذي تحمل فيه طياتها إحتمالات مرتفعة لتحقيق النجاح.

وعلي الجانب الآخر، يجب أن تنطوي تلك الخطة أيضا علـــي الأقــل خمسة تهديدات جوهرية تواجهها الشركة في الأسواق التي تعمــل داخلهـــا. ويلاحظ أن الشركة التي لا ترى أنها تواجــه أي نـــوع مـــن المـــشاكل أو المتاعب، فإن ذلك سيسوقها بالفعل إلي مواجهة الكثير من المشاكل والمتاعب الحقيقية. كما يمكن القول بأن مواجهة تهديدات غير محسوبة وغير مدرجـــة في الخطة إنما يمثل خطراً حقيقيا غير معلوم وغير محمود العواقب.

وقد يكون السبب الذي يدفعنا إلى البدء بإختبار قائمة الفرص والتهديدات هو تحديد جوانب القوة والضعف الخاصة بالشركة ومنتجاتها التي يجـــب أن يتم التركيز عليها والإنتباه لها. فعلي سبيل المثال، إذا قام المنافسون بإستخدام وإمتلاك مواقع ويب علي الإنترنت لبيع منتجاتهم في الوقت الذي لم تقم فيـــه الشركة بخلق وتنمية موقع ويب خاص بها، فإن هذا لن يمثل فقط جانب من جوانب الضعف، بل أنه يعني أيضا ضرورة إتخاذ تصرف وإجراء ســـريع لمواجهة مثل هذا الموقف. ليس هذا فحسب، بل يجب علي كل شركة أيـــضا أن تقدر أي من جوانب القوة تحتاج أن تقوم بإجراء تحسينات عليها، ومـــا هي جوانب الضعف التي يجب عليها تصحيحها، وغالباً ما يتم ذلك بالإعتماد علي الفرص والتهديدات التي تم تحديدها سلفاً.

ج-**القضايا الأساسية التي تواجه المنظمة:** يقوم المديرون هنـــا بتلخـــيص القضايا الرئيسية التي تواجه منظماتهم. وغالباً ما يكـــون لـــدى مجلـــس الإدارة الرغبة في أن يقوم مديرو المنظمة بتقديم قائمة حقيقيـــة (أمينـــة) للمشاكل والخيارات التي تواجهها. ويوضح الجدول رقم (11-2) قائمـــة مبسطة للقضايا التي يمكن أن تواجهها الشركة.

جدول (11-2) القضايا التي تواجه الشركة

1- تتخفض التكاليف الخاصة بمنافسينا بنسبة 15% عن تكاليفنا، كيف يمكن أن نقوم بتخفيض تلك الفجوة التكاليفية؟
2- تلاشت الميزة التنافسية الحالية التي كنا نمتلكها، ما هي الميزة التنافسية التي يمكننا أن نتتبعها؟ هل هي الجودة؟ أم خصائص وملامح معينة في المنتج؟ أم الضمان؟
3- لدينا قاعدة بيانات عن المستهلك أفضل من تلك التي يملكها المنافسون، كيف يمكن لنا الحصول على قيمة مضافة أكبر من خلال إستخدام قاعدة بيانات المستهلك؟
4- تطالب قنوات التوزيع التي نستخدمها بالمزيد من الخصومات والمسموحات، مما يؤثر بدوره على هامش الربح وحجم القيمة المضافة للشركة، فهل حان الوقت لإسقاط بعض الموزعين والقيام بالبيع بشكل مباشر للمستهلك؟
5- لاحظنا إرتفاع معدل دوران المستهلك ، فما هي السياسات التي يجب إتباعها بحيث يكون من شأنها زيادة مستوى ورضا المستهلك ومن ثم رفع معدلات الإحتفاظ به.

د- **الإفتراضات الأساسية الخاصة بالمستقبل:** يجب على المديرين أن يتعاونوا معا لإعداد مجموعة الإفتراضات الرئيسية المتعلقة بالمستقبل. ويوضح الجدول رقم (11-3) الإفتراضات الخاصة بخطة أحد هؤلاء المديرين.

جدول (3-11) الإفتراضات الرئيسية الموجودة بخطة الأعمال

1- هناك إستمرار للمناخ الاقتصادي كما هو، كما أن هناك إستمرار لمستوى عدم التوظف عند نسبة 6%، ولمستوى التضخم عند نسبة 2%، ومن المتوقع أن يكون هناك إرتفاع في القوة الشرائية للمستهلك بنسبة 1%.
2- سوف تزداد الوحدات المباعة هذه السنة بنسبة 5%.
3- سوف تزداد الحصة السوقية الحالية من 20% إلى 25%.
4- سوف يقوم المنافسون بتخفيض أسعارهم بنسبة 2%، وسوف نقوم بمحاولة لتطبيق تلك الأسعار لدينا.
5- سوف يقدم المنافس الرئيسي لنا برامج للجوائز والهدايا للمستهلكين، وهو أول برنامج يتم تقديمه في الصناعة التي نعمل بها. وبالتالي يجب علينا أن تكون لدينا خطة جاهزة للتوافق مع تلك البرامج إذا ما تم القيام بها من قبل المنافسين.
6- لن يتم سن تشريعات جديدة هذه السنة سواء تعلق الأمر بتشريعات تمثل فرص أو تهديدات للصناعة.

2-وضع الغايات والأهداف التسويقية:

يتحرك المديرون عند هذه النقطة من مرحلة التحليل إلى مرحلة إتخاذ القرار أخذين في الإعتبار معطيات الموقف الحالي والمستقبلي، وبالتالي يثور التساؤل التالي: ما الذي يجب على الشركة أن تسعي إلى تحقيقه؟ وللإجابة على ذلك السؤال فإنه يجب على المديرين تحديد نوعين من المكونات عند هذه المرحلة من التخطيط :

- الغايات
- الأهداف

الغايات: يحتاج المديرون إلى القيام بوضع الأهداف العريضة أو العامة التي يجب تحقيقها خلال الفترة القادمة. وتدور تلك الأهداف عادةً حول:

- زيادة هامش الربح
- زيادة الحصة السوقية
- زيادة رضا المستهلك

وجدير بالذكر أن الأهداف العامة التي سيتم إختيارها هنا لابد أن تكون هناك إمكانية لتحقيقها، وأن تكون متوافقة مع القدرات الداخلية للشركة بالشكل الذي يسهل من بلوغها وتحقيقها. وفي حالة عدم مراعاة تلك الإعتبارات فإن تلك الغايات سوف تفشل في تقديم المساعدة اللازمة لتكوين الإستراتيجية.

الأهداف: يجب أن يتم تغيير الغايات العامة التي تم وضعها إلى أهداف قابلة للقياس بغرض إستخدمها كمرشد ووسيلة للرقابة. حيث أن الهدف يتطلب أن يتم وضعه بشكل جيد ومحدد زمنيا. وبالتالي فإن غاية معينة مثل "زيادة الحصة السوقية" يمكن أن يتم تغييرها أو تعديلها إلى هدف محدد جيدا مثل "زيادة الحصة السوقية من 20% إلى 25% في نهاية السنة الحالية".

ويجب على المديرين أن ينتبهوا إلى الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة العليا. فعلي سبيل المثال، قد ترغب الشركة في زيادة معدل العائد على حق الملكية من 10% إلى 12%، عندئذاً لابد للمديرين من مراعاة التدابير اللازمة لذلك، حيث قد يتطلب هذا مثلا زيادة المبيعات بنسبة 10%، وزيادة الأرباح على الأقل بنسبة 6%.

3 -إختيار الإستراتيجية Choosing the Strategy:

يقوم المديرون هنا بوضع الإستراتيجية التي تمكن الشركة من تحقيق أهدافها. ويمكن التعرف على تلك الإستراتيجية من خلال تحديد ستة عناصر أساسية هي:

- السوق المستهدف The Target market
- المركز الذهني الأساسى عن الشركة The Core Positioning
- المركز الذهني للسعر The Price Positioning
- القيمة الكلية المقترحة The Total Value Proposition
- إستراتيجية التوزيع The Distribution Strategy
- إستراتيجية الإتصالات The Communication Strategy

*السوق المستهدف: لا يهتم المديرون غالبا بتحديد السوق المستهدف بعناية وبشكل دقيق. فما زلنا نجد مديرين يروا بأن السوق المستهدف لهم هو كل شخص. وقد يكون هذا جائراً بالنسبة لشركة مثل كوكاكولا، على الرغم من خروج البعض من دائرة مستهلكيها مثل الأطفال حديثي الولادة، والأفراد الذين لا يفضلون إستهلاك أي نوع من المشروبات الغازية.

وفي هذا الصدد يكون على المديرين التمييز بين ثلاثة مستويات للسوق المستهدف. ينطوي المستوى الأول للسوق المستهدف على هؤلاء المشترين الذين يكون لديهم إستعداد، وقدرة، ورغبة مرتفعة للشراء. ويتمثل التحدي الرئيسي الذي يواجه الشركة هنا في القدرة على الوصول إلى هذا المستوى من السوق المستهدف. أما عن المستوى الثاني، فنجده ينطوي على هؤلاء الأفراد الذين قد تتوافر لديهم القدرة على الشراء ولكنهم أقل إستعداد ورغبة لمثل هذا الشراء. وبالنسبة للمستوى الثالث للسوق المستهدف، فنجده يتمثل

في هؤلاء الأفراد ممن لا تتوافر لديهم القدرة على الشراء الآن على الرغم من إستعدادهم للشراء.

وتستطيع الكثير من الشركات – وبشكل محدد بدرجة كبيرة جدا– الوصول إلى السوق المستهدف وتحديد التفاصيل المتعلقة بالمستهلكين الموجودين بهذا السوق.

ويجب التأكيد هنا على ضرورة القيام بتحديد ووصف خصائص السوق المستهدف عند التصدي لإعداد الخطة التسويقية. وفي حالة المنتجات الموجهة إلى المستهلك النهائي، يجب أن ينطوى الوصف على الخصائص الديموغرافية (السن، والجنس، والدخل، والتعليم، والموقع الجغرافي) والخصائص النفسية (الإتجاهات، والإهتمامات، والآراء). كما قد يكون من المفيد أيضا تحديد وسيلة الإتصال المناسبة للسوق المستهدف، وكذلك عادات وتفضيلات المستهلكين. وأخيرا يجب أيضا أن يتطرق التوصيف إلى الأماكن السكنية لأفراد السوق المستهدف.

أما بالنسبة للأسواق المستهدفة الخاصة بالمشترين من منظمات الأعمال "سوق الأعمال"، فإن وصف السوق يجب أن ينطوي على تحديد نوع الصناعة التي ينتمي إليها هؤلاء المشترين من الشركات، وحجم هذه الشركات، ومواقع تلك الشركات التي يمكن أن تسعى بالفعل لشراء منتجاتنا . كما يمكن توصيف السوق المستهدف لمنظمات الأعمال من خلال دوافع الشراء الخاصة بهذه المنظمات (مثل السعر، والجودة، والخدمة) ، وطريقة شراء تلك المنظمات (بمعنى هل يتم الشراء بشكل مركزي أو بطريقة لا مركزية).

- **المركز الذهنى الأساسى عن الشركة:** يجب على الشركة أن تركز على قيمة أو منفعة أساسية تقوم بتقديمها للمستهلكين تستطيع من خلالها أن تخلق مركز ذهني وتنافسي مميز في الأسواق التي تخدمها.

فعلى سبيل المثال، نجد شركة فولفو للسيارات تركز على عنصر الأمان، فى حين تدعى شركة مثل أي بي إم بأنها تقدم أفضل خدمة. وهناك عدد أخر من الشركات ربما نجدها تركز على منافع أخرى مثل أفضل جودة، أو أفضل أداء، أو أفضل ثبات، أو أطول عمراً، أو أسرع أداءً. أو الأقل تكلفة، أو الأفضل من حيث البرستيج والمركز الإجتماعي، أو الأسهل في الإستخدام، وهكذا .

وعلى الرغم من إعتماد المركز الذهني والتنافسي للعلامة على منفعة محورية واحدة، إلا إن هناك بعض العلامات نجدها تعتمد في تكوين الوضعية السوقية والتنافسية لها على أكثر من منفعة تعد بتقديمها إلى المستهلكين.

المركز الذهنى للسعر: تتضمن إستراتيجية الشركة أيضا وضع سعر محدد مرتبط أو مناسب للمنافع أو القيمة الأساسية التي تقدمها. وهنا يمكن للشركات المفاضلة بين خمس إستراتيجيات مختلفة لبناء المركز الذهني لمنتجاتها، وهي الإستراتيجيات التالية:

* **الإستراتيجية الأولى- قيمة أكبر بسعر أكبر More For More:**

تعتمد هذه الإستراتيجية على تقديم سلعة أو خدمة مميزة جداً عن ما يقدمه المنافسون بأسعار أعلى من الأسعار التي يطلبونها لمنتجاتهم، وذلك حتى يمكن تغطية التكاليف المرتفعة التي تحملتها الشركة لإنتاج وتقديم منتجاتها المميزة.

* **الإستراتيجية الثانية قيمة أكبر بنفس السعر More For the Same:**

يمكن للشركات أن تهاجم المنافسين الذين يبنون مركزهم الذهني على أساس تقديم قيمة كبيرة بسعر مرتفع من خلال قيامها بتقديم علامة ذات جودة مرتفعة (تفوق أو على الأقل تماثل ما يقدمه المنافسون) ولكن بسعر أقل .

* الإستراتيجية الثالثة- قيمة أكبر بسعر أقل More For Less:

تقوم هذه الإستراتيجية ببناء مركز ذهني عن المنتج على أساس تقـديم الشركة لعروض تنطوي على قيمة أكبر من منافسيها وبأسعار أقل منهم.

* الإستراتيجية الرابعة- نفس القيمة بسعر أقل The Same For Less:

تمكن هذه الإستراتيجية من بناء مركز ذهني قوي عن الـشركة التـي تسعى إلى تبنيها. فعلى سبيل المثال، تقدم شركة دل Dell للكمبيوتر أجهـزة لها نفس مستوى أداء أجهزة الكمبيوتر للشركات المنافـسة، ولكنهـا تتميـز بتوفير تلك الأجهزة بأسعار أقل من منافسيها.

* الإستراتيجية الخامسة: قيمة أقل بسعر أقل بكثيـر Less For Much Less:

تقديم قيمة أقل من التي يقدمها المنافسون بسعر أقل بكثير من أسعارهم

*القيمة الكلية المقترحة: يجب أن تحدد الخطة القيمة الكلية المقترحـة للشركة. وهى عبارة عن المزيج الكامل للمنافع التي يتم من خلالهـا بنـاء المركز الذهني للعلامة. ويقدم هذا العرض للقيمة إجابة عن الـسؤال الـذي غالباً ما يدور في عقل المستهلك، ألا وهو لمـاذا يجـب أن أقـوم بـشراء علامتك؟ أو "لماذا يجب أن أقوم بالشراء من هذه الشركة؟". وبالتالي فإن تلك القيمة يجب أن تصف المنفعة الأساسية والمنافع الأخرى المرتبطة بـالمنتج، ومبررات التسعير، بالإضافة إلى توصيف العروض التي تقـدمها الـشركة. ويعني هذا أن تلك القيمة هي التي تجعل المستهلك يصل إلى حالـة الرضـا (إدراك الرضا)، وفي نفس الوقت فهي التي تحقق للـشركة الأربـاح التـي ترغب الوصول إليها (إدراك ربحية مرتفعة).

***إستراتيجية التوزيع:** يتعلق هذا الجزء بتحديد ووصـــف إســتراتيجية التوزيع التي ستتبعها المنظمة للوصول إلى أسواقها المستهدفة. فعلى ســبيل المثال ، قد يقوم مجلس إدارة البنك- وهو بصدد تخطيطـــه للعمـــل خـــلال السنوات القليلة القادمة- بإتخاذ قرار بناء فرع جديد، وإضافة خدمة ماكينات الصرف الآلي، أو قد يتخذ قرار بإضافة الخدمات المصرفية المنزلية التي تتم من خلال إستخدام التليفون أو الحاسب الآلي.

***إستراتيجية الإتصال:** يقوم المديرون هنا بوضع إستراتيجية الإتصالات الخاصة بالمنتج. وبصورة أكثر تحديداً، التعرف على حجم الأموال التي سيتم تخصيصها للإنفاق على الإعلان، وتنشيط المبيعـــات، والعلاقـــات العامـــة، والقوى البيعية، والتسويق المباشر. كما ينبغـــي أن يـــتم تحديـــد الأهـــداف الإستراتيجية لكل أداة من تلك الأدوات الترويجية. فعلى سبيل المثـــال، هـــل سيتم إستخدام الإعلان لبناء وتنمية الصورة الذهنيـــة للـــشركة أم سيقتـــصر إستخدامه على تسهيل بيع منتجات الشركة. وهل سيتم الإعتماد على جوانب وإعتبارات الرشد في الإعلان أم سيتم التركيز علـــى النـــواحي والجوانـــب العاطفية؟

وفي النهاية يجب على المديرين مراجعة الإستراتيجية والتأكد من وجود تناسق وتناغم بين جميع عناصرها. أي بين السوق المـــستهدف الـــذي تـــم إختياره، والمركز الذهنى التنافسي الذي ترغب في تكوينه، والمركزالـــذهنى للسعر الذي سيتم الإعتماد عليـــه، والقيمـــة المقترحـــة المزمـــع تقـــديمها، وإستراتيجيتي التوزيع والإتصال.

4-خطة التصرف التسويقية Marketing Action Plan:

يقوم المديرون في هذه المرحلة بترجمة الأهداف والإستراتيجيات إلـــى تصرفات فعلية يتم القيام بها في أوقات محددة. ويعني هـــذا وضـــع أزمنـــة

وتواريخ محدد لحملات الشركة الإعلانيـــة، وبـــرامج تنـــشيط المبيعـــات، والمشاركات الخاصة بالعروض التجارية، والمنتجات الجديدة المزمع تقديمها. كما أن خطط التصرف تنطوي أيضا على القيام بتخصيص الأفـــراد علـــى المهام ، وتحديد طريقة تقييم أدائهم . كما يجـــب أن يـــتم توصـــيل خطـــط التصرف إلى جميع الأطراف الهامة المشاركة فيها حتى يتسنى لهم تحديد ما هو متوقع منهم، ومتى يتوقع أن يتم.

5-الرقابة التسويقية Marketing Control:

يجب أن تنطوي الخطة على بعض الآليات التي يمكن من خلالها التعرف على مدى قدرة خطة التصرف على تحقيق وإنجاز أهداف الخطة الرئيسية. ولذلك يجب على الخطط أن تحتوى على مرجعيات مقارنة شهرية أو ربع سنوية يمكن من خلالها قياس الأداء. وعندما لا يتم تحقيق الأهداف الموضوعة، يكون على المديرين إتخاذ الإجراءات التصحيحية بغرض تغيير بعض التصرفات، أو الإستراتيجيات، أو الأسواق المستهدفة، أو حتى تغيير بعض الأهداف الفرعية. فعلى سبيل المثال، سيقوم المديرون غالبا بإيقاف بعض الأنشطة الإعلانية الموجودة بالخطة في حالة عدم تحقيق الأرباح المستهدفة. وفي حالات أخرى قد لا يقوم المديرون بإيقاف الإعلانات، على إفتراض أن تأثير الإعلان لا يتحقق في الأجل القصير. ومن ثم يتم إعتبار الإنفاق على النشاط الإعلاني بمثابة إستثمار للأموال لتحقيق أرباح في الأجل الطويل.

ثالثاً الحكم على الخطة التسويقية الموضوعة:

كيف يمكن للشركة أن تعرف ما إذا كانت الخطة التسويقية الموضوعة تستحق المخصصات المالية وغيرالمالية المطلوبة لها، وهل يجب إجراء بعض التعديلات على تلك الخطة في البداية؟

يمكن القول أنه يجب على أفراد الإدارة العليا أن يقوموا بالمراجعة، والموافقة على مجموعة من الخطط التي يتم إقتراحها من قبل إدارات، وأقسام، وخطوط الإنتاج المختلفة للشركة . ويكون السؤال المطروح هنا هو كيف يقوم مديرو الإدارة العليا بتقييم الخطط المقترحة من قبل مرؤوسيهم والذين قد يتوافر لهم معرفة أكثر بتفاصيل الأعمال المطروح بشأنها الخطة، وذلك قبل أن يقوموا بالموافقة على وإتخاذ قرار باختيار أي منها؟

ويلاحظ أن الطريقة التي يمكن أن تسهل من أداء هذه المهمة تتمثل في التأكد من أن الخطط الموضوعة تعمل في ظل الإطار العام للتخطيط. كما تجدر الإشارة هنا بأهمية قيام الشركة بخلق برامج تخطيط تعتمد على إستخدام الحاسب الآلي، في الوقت الذي يلتزم فيه المديرون بتحديد المكونات الرئيسية التي تخص خطة التسويق والموجودة في الخطة العامة للمنظمة.

وبالإضافة لذلك ، يمكن لمديرى الإدارة العليا إستخدام قائمة من الأسئلة مثل تلك القائمة الموضحة في الجدول رقم (11-4) . فإذا فشلت الخطة في الإجابة على عدد من الأسئلة الموجودة بها، عندئذاً يكون من الضروري مراجعة تلك الخطة وإجراء بعض التعديلات عليها.

جدول رقم (11-4)

الأسئلة التي يجب على مديري الإدارة العليا

أن يجيبوا عليها حتى يمكنهم الحكم على الخطة التسويقية الموضوعة

1- هل تنطوي الخطة على بعض الفرص الجديدة؟

2- هل تأخذ في إعتبارها أيضا التهديدات الرئيسية التي تواجه المنظمة؟

3- هل الخطة واضحة في تحديد القطاعات السوقية، وفي تعريف المستهلكين المحتملين بهذه القطاعات؟

4- هل ينظر المستهلكون في كل قطاع سوقي مستهدف إلى العروض التي تقدمها المنظمة على أنها عروض ذات قيمة كبيرة لهم؟

5- هل تبدو الإستراتيجيات الموضوعة متكاملة ومترابطة؟ وهل تم إستخدام الأدوات المناسبة لتنفيذها؟

6- ما هي إحتمالات تحقيق الخطة للغايات الموضوعة والمرجوة منها؟

7- ما هي العناصر والأهداف التي سيحذفها المدير من الخطة في حالة عدم حصوله إلا على 80% من طلباته وإحتياجاته؟

8- ما هي العناصر والأهداف التي سيقوم المدير بإضافتها إلى الخطة في حالة حصوله على 120% من طلباته وإحتياجاته؟

التنظيم الفعال لإدارة التسويق :

لا يمكننا أن نتصور وجود بعض الشركات حتى الآن لا تملك إدارات وأقسام للتسويق. حيث غالبا ما تمتلك الشركات إدارات أو أقسام للمبيعات، ولكن لا يوجد لديها مديرين للمنتجات، أو مديرين للعلامات التي تقوم ببيعها وتسويقها. كما قد لا يوجد لديها مديرين لخدمة العملاء، أو مديرين للقطاعات السوقية التي تعمل داخلها، وبالتالي لا يوجد لديها أيضا الكثير من الوظائف التسويقية الموجودة حاليا بالفعل في معظم منظمات الأعمال الناجحة.

وفي الحقيقة تبدأ الشركات نشاطها التسويقي بإنشاء قسم للمبيعات. ثم يحتاج بعد ذلك رجال البيع بعض البحوث الرسمية عن السوق، وعندئذاً تكون هناك حاجة إلى أفراد متخصصين للقيام بالبحوث السوقية. كما قد يحتاج أيضا رجال البيع إلى بعض الإعلانات، وعندئذاً تكون هناك حاجة إلى مدير للإعلان. وقد يتبع ذلك وجود حاجة للقيام ببعض أنشطة تنشيط المبيعات، وبالتالي تكون هناك رغبة في تعين مدير لتنشيط المبيعات .... وهكذا.

وعلى الرغم من تلك التعيينات المنفصلة لهؤلاء المديرين، فإن معظم تلك الأعمال الخاصة ببحوث السوق، والإعلان، والترويج يتم التعاقد عليها خارجيا للقيام بها من قبل شركات بحوث السوق، والوكالات الإعلانية، ووكالات تنشيط المبيعات.

القضايا المعاصرة في تنظيم إدارة التسويق بمنظمات الأعمال :

1-كيف يمكن للشركات أن تدفع مديروالتسويق للبدء في إتخاذ قرارات مؤثرة في الأجل الطويل وألا يقتصر دورهم ومسئولياتهم فقط على إتخاذ القرارات ذات التأثير قصير الأجل :

يوجه البعض إنتقادات لرجال التسويق بسبب تركيزهم على الأجل القصير في تفكيرهم وتصرفاتهم. وقد يكون هذا ليس بالأمر الغريب بسبب

قصر مسئولياتهم دائما على مجرد التنبؤ بمستوى المبيعات خلال فترات زمنية قصيرة، وبالتالي يعتمد تحفيزهم وإعطائهم المكافآت بالدرجة الأولى على تحقيق ذلك المستوى الذي تم التنبؤ به. وللتأكيد على هذا المعني نلاحظ أن مدير المنتج أو العلامة يستخدم العديد من الطرق عندما يواجه إحتمالا بعدم تحقيق مستوى المبيعات المخطط له، وتنطوى جميع هذه الطرق على القيام بتصرفات لا تهتم بتحقيق أثار طويلة الأجل تفيد العلامة أو المنتج الذي يتم تسويقيه بقدر القيام بأي تصرفات يكون من شأنها الوصول إلى رقم المبيعات المخطط له. فقد يقوم المدير بتحويل المخصصات المالية من النشاط الإعلاني إلى نشاط ترويجي أخر مثل تنشيط المبيعات، وذلك بسبب قدرة ذلك النشاط على إحداث تأثير أقوى على المبيعات في الأجل القصير. كما قد يقوم بتخفيض السعر، أوإيقاف بعض أنشطة البحوث والتنمية والتغليف بغرض تحقيق أهداف الربح في الفترة الحالية فقط.

ولحسن الحظ، تستطيع الشركة أن تستخدم العديد من مقاييس الأداء لتغيير الرؤى قصيرة الأجل لمديري العلامات والمنتجات التي يتم تسويقها. و يمكن أن يتم ذلك من خلال الحكم على أداء هؤلاء المديرين بمقاييس متعددة مثل مدى قيامهم بإنفاق الوقت على أنشطة البحوث والتنمية بصفة عامة ، وعلى بحوث المستهلك، و المنافسة بصفة خاصة.

2-هل يتم منح السلطات والصلاحيات لمديري المنتج أم لمديري السوق؟

تقوم العديد من الشركات التي تبيع العديد من المنتجات في العديد من الأسواق بتعيين مديرين لتلك المنتجات وأيضا مديرين لهذه الأسواق.

ويقوم كل مدير من مديري المنتجات بالإتصال بمدير السوق الذي يباع فيه منتجه، ويتعاونوا معا في التنبؤ بحجم مبيعات المنتج في هذا السوق، كما يقوموا أيضا بالتخطيط للأسعار التي يمكن البيع بها. وعندئذاً يقوم مدير

المنتج بحساب تكاليف مبيعات منتجه في جميع الأسواق التي تتعامل فيها الشركة، ومن ثم يستطيع التنبؤ بالأرباح المتوقعة لهذا المنتج. وعلى الرغم من ذلك فقد يأتي إليه مدير السوق في وقت لاحق ليخبرة بضرورة إعادة تقديراته. فعلى سبيل المثال ، قد يقوم أحد المنافسين بإجراء تخفيض سعري في منتجاته، فإذا رفض مدير المنتج تخفيض سعر منتجه في هذا السوق فسوف تكون النتيجة هى إنخفاض المبيعات الخاصة بهذا السوق . يحدث هذا فى نفس الوقت الذى إذا قام فيه بتخفيض السعرفسوف ينخفض هامش الربح. وفي كلتا الحالتين سوف يفشل مدير المنتج في تحقيق الربح المخطط له بسبب عدم وجود رؤية لما يمكن أن يحدث فىالأسواق التى يقدم فيها منتجه بنفس القدرة التى قد تتاح لمديرى تلك الأسواق . **وبالتالي يكون السؤال المطروح هنا هو كيف يتم توزيع السلطة والصلاحيات بين مدير المنتج ومدير السوق وخاصة عندما تتعارض أفكارهما أو إهتماماتهما.**

في الحقيقة فإن الرأي الأصوب يرى وجوب إعطاء الصلاحيات والسلطة في أيدي مديري الأسواق. حيث يمكن للشركة أن تعمل بشكل أفضل وبصفة خاصة في الأجل الطويل عندما تعطي للسوق ما يحتاجه. فالشركة يجب أن تسعي إلى إمتلاك السوق، والمنتج هو مجرد الوظيفة الخاصة بإمداد هذا السوق بما يحتاجه، كما يجب أن يعمل مديرو المنتج على خدمة إحتياجات السوق والتي يتم تحديدها من قبل مديري الأسواق. وقد يقوم مديرو الأسواق في عدد كبير من الشركات بشراء ما يحتاجونه للبيع في هذه الأسواق من بائع خارجي (أي لا يتم الحصول على إحتياجات السوق من مديري منتجات الشركة)، وعادة ما يتم ذلك في حالة الحصول على المنتج من البائع الخارجي بشروط أفضل.

3-هل يجب على الشركات أن تقوم بإحلال العلامات العالمية محل العلامات المحلية أو القومية؟

تفضل العديد من الشركات متعددة الجنسيات أن تقوم بإحلال أسماء العلامات المحلية أو القومية بأسماء لعلامات عالمية بالنسبة لنفس المنتجات التي تتعامل فيها . ويقدم التحرك نحو إستخدام أسماء العلامات العالمية العديد من المزايا، حيث يكون هناك إمكانية لتحقيق وفورات في أنشطة الإعلان والتغليف، كما أن العمليات الخاصة بالتصنيع والتخزين سوف تتصف بدرجة أكبر من البساطة.

4-كيف يمكن الحكم على أداء مديري القطاعات السوقية؟

يمكن الحكم على أداء مديري القطاعات السوقية من خلال الدرجة التي تستطيع بها الشركة زيادة حصتها السوقية وأرباحها في هذه القطاعات.

ومن الملاحظ أنه قد يحدث تعارض أحيانا بين زيادة الحصة السوقية كهدف يمكن تحقيقه من خلال تخفيض سعر السلعة/ الخدمة، وبين هدف الربح الذي قد ينخفض نتيجة التخفيضات السعرية التي تم إجرائها لزيادة حصة الشركة السوقية. وبالتالي يجب على الشركة أن تحدد الأهمية النسبية التي توليها لأهداف الربح والحصة السوقية بالشكل الذي يساعد على توجيه مديري القطاعات السوقية إلى التركيز على تعظيم الربح أو التركيز على تعظيم حصة الشركة في القطاعات السوقية التي يعملون فيها. وقد تقوم الشركة بإضافة معايير أخرى للحكم على أداء مديري القطاعات السوقية مثل معدل الإحتفاظ بـ والإبقاء على المستهلكين، ومدي تحقيق مستويات مرتفعة من رضاء هؤلاء المستهلكين.

5-كيف يمكن إيجاد علاقات طيبة بين التسويق والوظائف الأخرى مثل البحوث والتنمية، والشراء، والتصنيع، والتمويل؟

إن هذا التساؤل يتعلق بكيفية إيجاد علاقات جيدة بين إدارات المنظمة، على الرغم من أن كل منها يعمل بمنطق مختلف ويحاول بكل السبل الدفاع عن منطقه. فقد ترغب إدارة البحوث والتنمية في تطوير منتجات على أعلى مستوى من الناحية الفنية والهندسية، وعلى الرغم من ذلك فإن مدير التسويق قد يري أن الطلب على تلك النوعية من المنتجات سيكون غير كاف أو غير مجدي. كما نلاحظ أن إدارة المشتريات قد تسعي إلى بعض البدائل ذات التكلفة المنخفضة، في نفس الوقت التي ترى إدارة التسويق ذلك بأنه يقود الشركة إلى العديد من المشاكل التي تؤدي في النهاية إلى التأثير السلبي على رضا المستهلك. ومن ناحية أخرى قد ترغب الإدارة المالية في تقليل الخدمات الداعمة للمنتج وذلك بغرض توفير أموال الشركة، بينما ترى إدارة التسويق ذلك على أنه كارثة سيكون من شأنها فقدان عملاء الشركة وعدم القدرة على الإحتفاظ بهم. ولا يمكن القول بصورة مطلقة بأن هناك فريق على صواب والآخر على خطأ. وإنما المهم أن يتم البحث عن الآلية التي تمكن من تفعيل التعاون والتكامل بين تلك الإدارات جميعها. الأمر الذي يعني في النهاية وجود ضرورة ملحة في أن تعمل تلك الإدارات كفريق واحد لإيجاد حلول تحقق وتخدم إهتمامات الشركة ككل في الأجل الطويل.

6-كيف يمكن للشركات أن تحقق التكامل لأنشطة الإتصالات التسويقية؟

تقوم العديد من الشركات بتعيين مدير للإعلان، ومدير لتنشيط المبيعات، ومديرللعلاقات العامة التسويقية. وعلى الرغم من ذلك فقد لا يعمل هؤلاء المتخصصون في الإتصالات التسويقية بشكل تعاوني مع بعضهم البعض. فقد تقوم بعض الشركات بتخصيص ميزانيات أكبر للإنفاق على الأنشطة

الإعلانية، في حين تقوم البعض الأخر بتفضيل تنشيط المبيعات عند تخصيص الموارد المالية لأنشطة الإتصالات التسويقية. وقد يعني هذا عدم تناسب المخصصات المالية الموجهه للإنفاق على الأنشطة المختلفة للإتصالات التسويقية ، ومن هنا ينشأ التعارض والصراع بين مديري تلك الأنشطة الترويحية بدلا من العمل معا لتحقيق أهداف مشتركة. وقد أدى هذا إلى ظهور إتجاها جديدا يتمثل في ضرورة التوجه بـ والتحرك إلى ما يطلق عليه تكامل الإتصالات التسويقية أو الإتصالات التسويقية المتكاملة.

7-هل تحتاج الشركة أن تتحول إدارة التسويق من التنظيم على أساس وظيفي إلى التنظيم القائم على تكوين فرق عمل للعمليات أو المشروعات المزمع القيام بها؟

يلاحظ قيام العديد من الشركات بتنظيم نفسها على أساس وظيفي (إدارة مشتريات- إدارة إنتاج- إدارة مالية- إدارة تسويق ..... الخ). كما قد تقوم بتنظيم كل إدارة من إدارتها داخليا أيضا على نفس هذا الأساس الوظيفي (مثلاً بالنسبة لإدارة التسويق نجد أقسام وظيفية مثل قسم تخطيط المنتج- قسم الإعلان- قسم بحوث السوق .... الخ). ويمكن القول أن هذا الأساس الوظيفي قد يشجع كل إدارة وكل قسم أن يسعى إلى تعظيم أهدافه بغض النظر عن أهداف الوحدات التنظيمية الأخرى، ومن هنا يحدث التعارض والصراع بين إدارات وأقسام الشركة. وقد يكون البديل لذلك هو تنظيم الشركة على أساس وظيفي بالإضافة إلى إستخدام أساس أخر يتمثل في إنشاء فرق عمل من جميع الأقسام والإدارات تضطلع القيام بعملية معينة أو مشروع معين، الأمر الذي يمكن من تحقيق التكامل والتعاون المزعوم. فعلى سبيل المثال، قد يتم تكوين فريق عمل لمشروع معين مثل تنمية وتطوير منتج جديد، على أن يتم تشكيل هذا الفريق من تخصصات مختلفة ليضم

مهندسين، ومصنعين، ومسوقين، ورجال بيع، ووكلاء شراء، ومتخصصين في النواحي المالية.

وقد يؤدي الإعتماد على تكوين فرق عمل متعددة التخصصات للعمليات والمشروعات المختلفة التي تتبناها الشركة إلى عدم قيام أفراد ورجال التسويق بإنفاق وقت كبير داخل إدارتهم (إدارة التسويق) نتيجه لإنشغالهم الدائم داخل فرق العمل التي تم تكوينها داخل الشركة. وقد يؤدي هذا في النهاية إلى إنخفاض حجم إدارة التسويق ككل داخل الشركات التي تطبق هذا الأساس في تنظيم إداراتها وأقسامها.

8-ماذا يحدث عندما تكون الشركة كلها موجهة بخدمة المستهلك؟

من المعروف أن الوظيفة التقليدية لإدارة التسويق تتمثل في الدفاع عن حاجات وإهتمامات المستهلك ونقل رغباته لجميع الوظائف الأخرى داخل الشركة. ولذلك تتحرك العديد من الشركات في الوقت الحاضر للتحول من التوجه بالمنتج أو ما نسميه بالمفهوم السلعي إلى التوجه بالسوق وبالمستهلك. وقد يؤدي هذا إلى تضاؤل حجم الدور الذي ربما تقوم به وتلعبه إدارة التسويق في مثل هذه الشركات، حيث نجد أن كل وظيفة داخل الشركة سوف تتبني الرسالة التي تضع المستهلك كأولوية أولى من أولويات إهتماماتها.

9-هل يعتبر التسويق الوظيفة الأساسية في وضع إستراتيجية المنتج وإستراتيجية السوق؟

يمكن القول بأنه لا توجد وظيفة واحدة يمكن أن تقوم بمفردها يتحمل مسؤولية وضع إستراتيجية المنتج والسوق الخاصة بالشركة. حيث يجب على مختلف الإدارات أن تشارك في تنمية وتطوير إستراتيجية المنتج وإستراتيجية السوق، وذلك بإعتبارها جميعا مسئولة عن تدعيمها.

يحدث هذا في الوقت، الذي نجد فيه أن إدارة التسويق هي الإدارة التي تملك المهارة الأفضل في إكتشاف وتحديد الفرص السوقية الجديدة. فرجال التسويق يمتلكون الأدوات التي تمكنهم من فهم حاجات المستهلك وسلوكه، وكذلك نجدهم يمتلكون الأدوات التي تمكنهم أيضا من تقييم وختبار جاذبية مفاهيم المنتج المختلفة. وبالتالي نجد أن رجال التسويق يلعبون دورا قياديا في العديد من الشركات بصدد إقتراح ووضع إستراتيجيات الشركة الخاصة بمنتجاتها وأسواقها التي تعمل فيها.

الفصل الثانى عشر

الرقابة على وتقييم الأداء التسويقي

الأهداف التعليمية للفصل

يساهم الفصل الحالى فى تنمية وتطوير المفاهيم والجوانب المعرفية التالية:

- الإجراءات الرقابية والتقيمية من خلال :

1- تقييم وتفسير النتائج الحالية وإقتراح التصرفات التصحيحية اللازمة

2- مراجعة مدي فعالية النشاط التسويقي، وتنمية خطة لتحسين جوانب الضعف الأكثر تأثيراً علي الأداء والنتائج.

- المقاييس التى تستخدمها الشركات لتقييم وإختبار نتائجها السنوية :

1- المقاييس المالية

2-المقاييس التسويقية

3-المقاييس المرتبطة بتحقيق أهداف أصحاب المصلحة والمخاطر مع الشركة

- مراجعة الأداء التسويقي

مقدمـــــــة :

يمكن إعتبار التسويق بمثابة لعبة تعليمية **Learning Game**. حيث يقوم المدير بإتخاذ القرار، ثم يشاهد النتائج التي تحدث، وعندئذا يمكنه التعلم مـن تلك النتائج التي شاهدها، الأمر الذي قد يساعده فـي النهايـة علـي صـنع القرارات بشكل أفضل. ولذلك فإن أفضل نوعية من رجال التسويق هم هؤلاء الذين يقومون بممارسة النشاط التسويقي، ثم يتعلمون من أخطائهم التي وقعوا فيها.

ويمكن القول بأن جميع العناصر التي يتضمنها البرنامج التسويقي قـد تكون خاطئة بصورة كلية أو جزئية. فالسوق أو القطـاع المـستهدف مـن المستهلكين قد يتم تحديده بطريقة خاطئة، والعروض الأساسـية التـي يـتم تقديمها داخل الأسواق قد تكون عروضاً خاطئة أيضاً، وكذلك قـد نلاحـظ أخطاء في وضع إستراتيجيات التسعير، أو التوزيع، أو الإتصالات. وحتى إذا تم إختيار تلك العناصر بصورة صحيحة، فإن المشكلة قد تحدث في التنفيـذ والذي قد يتم بصورة سيئة أو غير مرضية. ومن ثم تجدر الإشارة هنا بأنـه عندما يصاب المسوق بالإحباط بسبب النتائج المتردية للتسويق، فإنه يكـون من المهم وقتئذاً أن يسعى إلي تحديد تلك الأخطاء التي تم الوقوع فيها بالشكل الذي يساهم في إمكانية تحقيق نجاحات بصورة أفضل في المستقبل.

ويري الكثير من الكتاب والممارسين بأن إدارات التسويق الفعالة هـي تلك التي تقوم بتنمية تطبيق إجراءات مؤثرة وجادة للرقابة علي وتقييم النشاط التسويقي. وبناءاً علي هذا يمكن لنا الإشارة إلى نـوعين مـن الإجـراءات الرقابية والتقيمية هما الأكثر أهمية في هذا الصدد:

- تقييم وتفسير النتائج الحالية وإقتراح التصرفات التصحيحية اللازمة.
- مراجعة مدي فعالية النشاط التسويقي، وتنمية خطـه لتحـسين جوانـب الضعف الأكثر تأثيراً علي الأداء والنتائج.

الإجراء الأول للرقابة والتقييم: تقييم وتفسير النتائج الحالية وإقتـراح التصرفات التصحيحية اللازمة:

تقوم الشركة بوضع أهداف الأداء لمدة قد تصل إلي سنة، وقد تكـون لفترة أقصر ربع سنة أو شهر مثلا. ثم تقوم الشركة بعد ذلك برصد وحصر النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف والنتائج المرجوة. وعندئذاً تسعد الشركة عندما تجد النتائج قد تجاوزت الأهداف الموضوعة، والعكس بالطبع حيـث إنها ستحزن بل وتفزع عندما تفشل في تحقيق تلك الأهداف التي سعت إلـي بلوغها. ولكن السؤال الذي يجب أن يثور هنا هو: هل قامت الشركة بالفعـل بوضع الأهداف بطريقة سليمة؟ وهل إستخدمت المقاييس الصحيحة للتعـرف علي مدي تحقيق الأهداف؟ وللأسف ، فإننا كثيرا ما نلاحظ أن الشركات قد تقع في واحد من أسوأ الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها في هذا الصدد، وذلك عندما تركز فقط علي وضع ومراجعة الأهداف المالية ، الأمر الذى يعنـي تهميشها لمقاييس الأداء الأخرى. وبالتالي فإن الإقتراح المناسب هنا يتمثـل في ضرورة قيام الشركات بتقييم وإختبار نتائجها السنوية من خـلال ثلاثـة مقاييس هي:

- المقاييس المالية
- المقاييس التسويقية
- المقـاييس المرتبطـة بتحقيـق أهـداف أصـحاب المـصلحة والمخاطرمع الشركة

1- المقاييس المالية Financial Scorecard:

يركز معظم مديرى الإدارة العليا علي بعض المقاييس المالية، وبصفة خاصة تلك المستنبطة من قائمة الدخل. حيث أنهم يعلمون بأن المحللين الماليين الخارجيين سوف يقوموا ببناء تحليلهم وتقييمهم للشركة علي أساس أدائها المحقق للأرباح والمكاسب. فإذا كانت الأرباح المحققة أقل من المستوي المتوقع لها، فإن هذه الأخبار السيئة التي سينقلها المحللون والمراقبون الماليين ستدفع المستثمرين إلي محاولة بيع أسهمهم في مثل هذه النوعية من الشركات. ويعمل هذا علي تخفيض أسعار هذه الأسهم مما يزيد من تكلفة رأس المال لها، الأمر الذي قد يكون من شأنه أن تجد الشركة صعوبة في تحقيق معدل العائد المرغوب علي أصولها أو علي حقوق الملكية الخاصة بها.

وبالطبع، إذا حدث وتجاوزت الأرباح المستوي المتوقع لها، فإن الشركة عندئذاً تجد أن عملية جذب أموالا جديدة للإستثمار والتوسع ستكون أكثر سهوله وأقل تكلفة. مع ملاحظة أن ذلك لن يتحقق إلا من خلال توافر القدرة علي مقابلة التوقعات المرتفعة لتحقيق الربح.

ويوضح الجدول رقم (12-1) قائمة الدخل لأحدى الشركات، والتي تشير إلي تحقيقها لمستوى جيد من الأداء حيث إرتفعت المبيعات الفعلية لها خلال الخمس سنوات الأخيرة. ويؤكد ذلك تضاعف رقم المبيعات في السنة الخامسة عن الرقم المحقق في سنة الأساس. كما يلاحظ أن أرباح الشركة قد تضاعفت أكثر من ثلاثة مرات عبر السنوات الخمس الموضحة بالجدول. وكذلك تحرك معدل العائد علي المبيعات من 6.3% إلي 12.1%، في حين إرتفع معدل العائد علي الأصول من 11.3% في سنة الأساس إلي 26.7% في السنة الخامسة.

ومن الواضح هنا أن الأداء المالي للشركة كما تعكسه قائمة الدخل هو أداءاً مرضياً لكل من الإدارة وحاملي الأسهم. وعلى الرغم من ذلك ، فإن إلقاء نظرة ثانية فاحصة علي الأرقام الموجودة بهذا الجدول من شأنه أن يؤدي إلي إثارة بعض التساؤلات الهامة. فالشركة قد إحتفظت بإنفاقها علي نشاط البحوث والتطوير بشكل شبة ثابت خلال فترة الخمس سنوات علي الرغم من نمو المبيعات، وهذا يعني بأن تكاليف البحوث والتطوير قد إنخفضت بشكل أساسي كنسبة من المبيعات. ومن ثم يكون السؤال المطروح هو: هل مازالت الشركة تعتمد علي المنتجات التي شارفت علي التقادم؟ هل تنفق الشركة بشكل كاف علي البحوث بالطريقة التي تمكنها من بناء مستقبل واعد وقوي للمنتجات التي تقدمها إلي الأسواق؟

وبنظرة أخري علي الجدول نلاحظ أن التكاليف التسويقية هي الأخرى كانت في حالة ثبات أو إستقرار نسبي، كما لو كان ذلك يعنى بأنه لا يوجد أي مبرر لزيادة الإنفاق التسويقي. كما يمكن للفرد هنا أن يصل إلي إستخلاص مؤداه بأن هناك إرتفاع للإنتاجية التسويقية للشركة كنتيجة لإنخفاض التكاليف التسويقية كنسبة مئوية من المبيعات. وعلي الرغم من هذا، فالسؤال الهام الذي يجب أن يثار هنا هو: هل كانت الزيادة في الإنفاق علي النشاط التسويقي ستؤدي إلي زيادة المبيعات إلي ثلاثة أضعاف قيمتها التي كانت عليها في سنة الأساس، بدلا من مجرد الإكتفاء بمضاعفة تلك القيمة فقط كما هو موجود بالفعل بالنسبة لهذه الحالة.

وعند هذه النقطة فإن هناك أسئلة أخري يجب أن يتم طرحها، ولكن للأسف قد لا تستطيع الأرقام المالية أن تضع إجابة شافية وكافية لها. ومن هنا يشكك الكثيرون فيما إذا كانت قائمة الدخل يمكن إعتبارها أداه ملائمة لتقييم الأداء الحالي للشركة والتنبؤ بملامح أدائها في المستقبل. وفي الحقيقة نجد أنفسنا في وضع يدفعنا للبحث عن مجموعة أخرى من الأرقام التي

يمكنها تحديد الوضع السوقي وبشكل يفيد بصورة أكبر في استجلاء الصورة العامة لأداء الشركة. وهذا هو ما يستثير الإدارة العليا للبحث عن وإختبار مقاييس الأداء التسويقية التى سنقوم بإستعراض فعاليتها فى الجزء التالى.

جدول رقم (12-1)

المقياس المالي للشركة

الأداء (القيمة بالمليون جنيه)	سنة الأساس	السنة الأولي	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة
إيراد المبيعات	254ج	293ج	318ج	387ج	431ج	454ج
تكلفة البضاعة المباعة	135	152	167	201	224	236
تكاليف أخرى	119ج	141ج	151ج	186ج	207ج	218ج
مصروفات صناعية إضافية	48	58	63	82	90	95
مصروفات بيعيه وتسويقية	18	23	24	26	27	28
مصروفات البحوث والتطوير	22	23	23	25	24	24
مصروفات إدراية أخري	15	15	15	16	16	16
صافي الأرباح	16ج	22ج	26ج	37ج	50ج	55ج
معدل العائد علي المبيعات%	6.3	7.5	8.2	9.6	11.6	12.1
الأصول	141ج	162ج	167ج	194ج	205ج	206ج
نسبة الأصول إلي المبيعات%	56	55	53	50	48	45
معدل العائد علي الأصول%	11.3	13.6	15.6	19.1	24.4	26.7

2- المقاييس التسويقية Marketing Scorecard :

يوضح الجدول رقم (12-2) المقياس التسويقي لنفس الشركة التي تعرضنا لمقياسها المالي. ويتضمن هذا المقياس العديد من المؤشرات التسويقية التي يمكن إستخدامها لتحديد بعض الإعتبارات الهامة الواجب أخذها في الحسبان بصدد المستقبل. دعنا الآن نناقش كل مؤشر تسويقي منهم علي حدة بالتطبيق علي حالة الشركة التي نركز عليها كمثال هنا.

1-2 الحصة السوقية Market Share:

علي الرغم من الزيادة الفعلية لمبيعات هـذه الـشركة إلا أن حـصتها السوقية قد إنخفضت من 20.3% إلي 14.9%. وقد نتساءل كيف يمكـن أن يحدث مثل هذا الأمر، والإجابة بسيطة جدا وتتمثل في أن مبيعات الشركة قد تزيد نتيجة حدوث نمو في السوق ككل، ولكن تفشل الشركة في نفس الوقـت في زيادة مبيعاتها بنفس معدل الزيادة في نمو السوق. وهذا يعني أيضا بـأن هناك بعض الشركات الأخرى قد إستطاعت تحقيق نمو بصورة أسرع مـن الشركة.

جدير بالذكر أن الحصة السوقية يمكن قياسها بطرق مختلفة. الطريقـة الأكثر شيوعا ولكنها الأقل فائدة هي حسابها من خلال معرفة نسبة مبيعـات الشركة إلي إجمالي مبيعات الصناعة. حيث يلاحظ أن هذه الطريقة لا تفيـد كثيرا في الوصول إلي مؤشرات صادقة عن مكانة الشركة في السوق عندما لا تقوم الشركة ببيع منتجاتها في السوق كله. وبالتالي فإن الطريقة الأفـضل في حساب الحصة السوقية نجدها تعتمد على معرفة نسبة مبيعات الشركة إلي مبيعات القطاع السوقي المستهدف لها. حيث إننا نحتاج فقط إلي القيام بمقارنة أداء الشركة مع أداء أقرب المنافسين لها، وهم تلك الشركات الذين يحاولون إقناع نفس المستهلكين بقبول نفس العروض التي تقـدمها شـركتنا تقريبـا. ويمكن لنا من خلال قياس حصة الشركة داخل السوق المـستهدف لهـا أن نتعرف علي ما إذا كانت هذه الشركة هي الشركة القائدة ، أو هي الـشركة التي تحتل المرتبه الثانية ، أو أنها مجرد أحد الشركات التابعة أو الـصغيرة في هذا السوق. وحتى إذا بدأت الشركة عملها في السوق كقائد له، فقد يكون من الأهمية بمكان أن يتم معرفة ما إذا كانت ستحتفظ بحصتها، أو تتمكن من زيادتها، أم أنها ستخسرها ومن ثم تفقد المركز القيادي لها في هذا الـسوق. لاحظ إنه قد تنخفض الحصة السوقية للشركة بسبب قيامها برفـع الـسعر،

ولا يتم اعتبار هذا مؤشراً لإنخفاض فعالية أدائها. فرفع السعر قد يؤدي إلي إنخفاض حجم المبيعات، ولكنه في نفس الوقت قد يساهم وبشكل كبير في زيادة الأرباح الكلية للشركة. ويحدث هذا بصفة خاصة عندما يكون معدل الزيادة في السعر أكبر من معدل الإنخفاض في حجم المبيعات، الأمر الذي يؤدي إلى زياده الإيراد الكلي والذي يساهم بدوره في زيادة الربح الكلي للشركة.

جدول (12-2)

المقياس التسويقي للشركة

الأداء المعتمد علي السوق	سنة الأساس	السنة الأولي	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة
نمو السوق (وحدات)	%18.3	%23.4	%17.6	%34.4	%24.0	%17.9
النمو في مبيعات الشركة	%12.8	%17.8	%13.3	%24.9	%18.2	%7.7
الحصة السوقية للشركة	%20.3	19.1	%18.4	%17.1	%16.3	%14.9
الإحتفاظ بالعميل	%88.2	%87.1	%85.0	%82.2	%80.9	%80.0
مستهلكين جدد	%11.7	%12.9	%14.9	%24.1	%22.5	%29.2
مستهلكين غير راضيين	%13.6	%14.3	%16.1	%17.3	%18.9	%19.6
الجودة النسبية للمنتج	19+	20+	17+	12+	9+	7+
الجودة النسبية للخدمة	صفر	صفر	2-	3-	5-	8-
المبيعات النسبية للمنتج الجديد	8+	8+	7+	5+	1+	4-

- الإشارة الموجبة تعني تفوق الشركة عن منافسيها ، والعكس بالنسبة للإشارة السالبة، أما الصفر فيعني عدم وجود أي ميزة نسبية.

2-2 الإحتفاظ بالعميل Customer Retention:

يشير أيضا الجدول (2-12) إلي إنخفاض معدل الإحتفاظ بالعميل في الشركة من 88.2% في سنة الأساس إلي 80% فقط في السنة الأخيرة. ويؤثر هذا بشكل غير قابل للنقاش علي الأرباح في الأجل الطويل ، حيث تحقق الشركات معظم أموالها وأرباحها من خلال المستهلكين الحاليين وليس المستهلكين الجدد. وبالتالي فإن خسارة عميل واحد يعني خسارة أو فقدان مزيد من الأرباح في المستقبل. فعلي سبيل المثال، نجد أن شركة كبيرة مثل أي بي أم IBM تعطي أهمية كبيرة جدا لإحتمالات حدوث خسارة لأي مستهلك. حيث يكون هناك شعور بحجم المشكلة عندما تفكر في أجهزة الحاسب الآلي، وأجهزة الطباعة، وأجهزة المودم، والبرمجيات ، والخدمات الأخرى التي كان يمكن لهذا العميل أن يستمر في شرائها منها. ولذلك نجدها تبذل جهوداً كبيرة للتعرف علي واكتشاف الأسباب الفعلية لخسارة العميل، الأمر الذي يمكنها فيما بعد أن تتجنب خسارة عملاء أخرين لنفس الأسباب التي تم إكتشافها. ليس هذا فحسب، بل نجدها تحاول أن تجري مقابلة مع ذلك العميل الذي خسرته لعل وعسي أن تكون هناك فرصة لإستعادته مرة أخري بعد إكتشاف أسباب عدم رضاه.

ونود التنويه هنا إلي ضرورة قيام الشركات بالتعرف علي نوعية العملاء الذين تركوا التعامل معها. فإذا كانت الخسارة لعملاء من النوعية غير المربحة، فإن هذا لا ولن يمثل خسارة أبدا، ولا يمكن إعتباره من قبيل الأخبار السيئة بل أنه يعد من قبيل الأخبار الجيدة. وفي الحقيقة فمن الأحسن للشركات أن تتخلص من العملاء غير المربحين، أو علي الأقل أن تسعي لتحويلهم إلي عملاء مربحين إذا امكن لها هذا.

والعكس، فإن أسوأ موقف قد يواجه الشركة إنما نجده يتمثل في فقـدانها لمستهلكين أو عملاء تتعامل معهم منذ فتره طويلة ، حيث أن ربحية العميـل تتجه للزيادة والنمو بناءا علي طول مدة بقاء التعامل معه. ولذلك فإن العملاء الذين يمكن وصفهم بأنهم عملاء طويلي الأجـل long- term customers هم هؤلاء الأفراد الذين يقومون بالشراء من الشركة دائما وبكميات كبيـرة، ولا يحملون الشركة تكاليف مرتفعة لخدمتهم، كما أنهـم يتقبلـون الزيـادة السعرية التي يمكن أن تقررها الشركة بمرونة أكبر، ودائما ما نجدهم يقدمون توصياتهم إلي الأخرين للتعامل مع الشركة. وبالتالي يجب علي الشركات أن تبذل قصارى جهدها للإحتفاظ بهذه النوعية من العملاء ، الأمر الذي يترتب عليه بالضرورة تحقيق معدلات مرتفعة لإستبقائهم والمحافظة عليهم. ولـذا نجد أن معظم الشركات الناجحة تحقق معدلات إحتفاظ بالمستهلك تزيد عـن 90%.

2-3 رضا العميل Customer Satisfaction:

يمكن القول بأن تناقص معدل الإحتفاظ بالعميل عادة ما يكون مؤشـرا لتناقص معدل أو درجة رضا العميل . ويشير الجدول (2-12) إلي إرتفـاع نسبة عملاء الشركة غير الراضين عبر الـسنوات الخمـس الأخيـرة مـن 13.6% إلي 19.6%. ويفرض هذا علي الشركة ضرورة إكتشاف الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء تزايد درجة عدم الرضا، حيث أن هذا من شانه أن يؤثر حتميا بشكل سلبي علي الأرباح المستقبلية لهذه الشركة.

وتستخدم معظم الشركات مقياس عام لرضا "مستهلك أو العميل مكـون من خمسة درجات يتراوح ما بين عدم الرضا بدرجة كبيرة، إلى عدم الرضا إلى حد ما، إلي الحياد (ليس راضياً أو غير راضياً)، إلي الرضا إلي حد ما، إلي الرضا بدرجة كبيرة. ويلاحظ أن قياس رضا المستهلك لا يشترط أن يتم فقط علي مقياس عام (أي الرضا العام عن كل مـا تقدمـه الـشركة مـن

عروض)، وإنما يمكن قياس رضا المستهلك بشكل جزئي علي كل عنصر من عناصر العروض التي تقدمها الشركة. كما ينبغي التنويه بأن هناك إختلاف كبير بين هؤلاء الأفراد الذين يشيروا بأنهم غير راضين بدرجات كبيرة وبين هؤلاء الذين يؤكدوا علي إنهم غير راضين إلي حد ما. فالشركة قد تخسر 80% من العملاء غير الراضين بدرجة كبيرة، في حين نجد أنها لا تخسر إلا 40% فقط من هؤلاء العملاء غير الراضين إلي حد ما. وأي كانت الخسارة، فإنه يجب علي الشركة في كلتا الحالتين أن تعرف أسباب الشعور بعدم الرضا لدي عملائها.

وبنفس المنطق السابق، فلابد أن نشير إلي وجود إختلاف كبير أيضا بين العملاء الراضين إلي حد ما وبين أولئك الذين يشعرون بأنهم راضين بدرجة كبيرة. حيث يلاحظ أن الشركات قد تخسر نسبة تتراوح ما بين 10-30% من عملائها الراضين إلى حد ما. فعندما يتم سؤال تلك النوعية من المستهلكين، فإنهم قد يجيبوا بأنهم راضين، وعلي الرغم من ذلك فقد نجدهم يتحولوا إلى شركة أو مورد آخر يستطيع أن يرضيهم بصورة أكبر. ولذلك تسعي الشركات الذكية smart companies ليس فقط إلي إرضاء عملائها ولكن أيضا إلي إسعادهم delight them . ويتحقق ذلك من خلال تجاوز توقعات المستهلكين ، وليس فقط مقابلة أو تحقيق تلك التوقعات.

4-2 الجودة النسبية للمنتج Relative product Quality:

يزداد الإقبال علي تلك الشركات التي تقدم منتجات ذات جودة أعلي نسبيا من تلك التي يقدمها المنافسون. وكما يشير الجدول رقم (2-12) فإننا نري هذه الشركة تتمتع بجوده نسبية مرتفعة لمنتجاتها في سنة الأساس، ويعني هذا قدرة تلك الشركة علي رفع أسعارها في هذه السنة عن باقي منافسيها. وعلي الرغم من ذلك، فإننا نلاحظ إنخفاض الجودة النسبية لمنتج الشركة في السنة الخامسة. ويشير هذا إلي أحد أمرين، فإما إن المنافسين قد

قاموا بتحسين جودة منتجاتهم، أو إن هناك إنخفاضا قد حدث بشكل ملحوظ لجودة المنتج الذي تقدمه الشركة. وفي كلتا الحالتين فإن الشركة لن تستطيع أن تحافظ علي البيع بالأسعار المرتفعة التي كانت تعتمد عليها في الماضي. حيث سيري المشترون بأنهم يدفعوا سعر أكبر من قيمة الجودة النسبية التي يستحقها المنتج عند مقارنته بباقي المنتجات المنافسة. ولذا يجب علي الشركات التي تفقد ميزة الجودة النسبية لمنتجاتها أن تحاول إعادة بناء هذه الميزة مرة آخرى، أو أن تعيد النظر في أسعار منتجاتها.

5-2 الجودة النسبية للخدمة Relative Service Quality:

يستجيب المستهلكون لجودة الخدمات التي تقدمها الشركة بنفس طريقة إستجابتهم لجودة المنتجات التي تقدمها. ويشير الجدول (2-12) إلي أن الشركة قد بدأت نشاطها دون أن تملك أي ميزة نسبية لجودة الخدمات التي تقدمها. ليس هذا فحسب ، بل إن الأمور قد تدهورت بصورة أكبر خلال الخمس سنوات التالية ، حيث ظهرتفوق المنافسين في هذا المجال في نفس الوقت الذي إنخفضت فيه جودة الخدمة التي تقدمها الشركة. وقد إنعكس ذلك في ظهورقيم الجودة النسبية للخدمات المقدمة بصورة سالبة. ويمكن القول بأن سوء جودة الخدمة لهذه الشركة يؤثر سلبيا بلاشك علي ميزة جودة المنتج، كما إنه سيقف حائلا أمام إمكانية رفع مستوي الأسعار لمنتجات هذه الشركة مستقبلا .

6-2 مؤشرات تسويقية أخري:

قد ترغب الإدارة في إضافة مؤشرات تسويقية أخري إلي المقاييس التسويقية التي تم ذكرها. ومن هذه المؤشرات التي يمكن إستخدامها :

- نسبة تكاليف القوة البيعية إلي المبيعات.
- نسبة المبيعات الفعلية إلي المبيعات المخططة.

الإستخلاص الهــام الذي نود التنويه عنه في هذا الصدد ، هو إنه يجــب علي الإدارة العليا ألا تقتصرعلي إســتخدام المقــاييس الماليــة لتقيــيم أداء الشركة. حيث من المحتمل أن تختبأ وراء النتائج المالية الجيدة بعض جوانب الضعف التسويقية التى لايمكنها الكشف عنها، والتى يمكن أن تكون وشــيكة الحدوث فى أقرب وقت ممكن.

3- مقاييس الأطــراف أصــحاب المــصلحة والمخــاطر Stakeholder Scorecard:

تقوم العديد من الشركات الأن – وبشكل متزايــد – بإضــافة مقيــاس الأطراف أصحاب المصلحة والمخاطرة عند تقيمهم للأداء. ويطلق روبــرت كابلان الأستاذ بجامعة هارفارد علي هذا ما يعرف بـ**المقياس المتوازن للأداء "Balanced Scorecard"**. ويتركز الجدل والنقاش الدائر هنا علي أهمية عدم إقتصار الشركة فقط علي إسعاد أو إرضاء المساهمين أو حملة الأســهم Stockholders، وإنما عليها أن تسعي أيضا إلي إرضاء جميع الأطــراف الأخرى التي تتعامل معها وتــرتبط معهــا بعلاقــات مــصلحة ومخــاطرة Stakeholders. وتضم هذه الأطراف – علي ســبيل المثــال – مــوظفي الشركة والعاملين بها، والموردين، والموزعين، والمــستهلكين، والمجتمــع المحيط. وفي الحقيقة هناك إختلاف كبير بين إهتمامــات وأهــداف حــاملي الأسهم وإهتمامات وأهداف تلك الأطراف الأخرى أصحاب المصلحة

والمخاطرة. ويري الكثير بأن التركيز فقط علي إرضاء حملــة الأســهم والذي لا يتحقق إلا من خلال السعي إلي تعظيم أرباح الشركة، يكون دائمــاً على حساب دفع أجورأقل للعاملين والموظفين، وعدم السماح بهامش ربــح كبيرللموزعين، وتحديد أسعار مرتفعة للمستهلكين، والبحث عن مصادرتوريد منخفضة التكاليف. الأمرالذي قد يكون من شأنه – وبلا شك – إنخفــاض أو إختفاء الأرباح في الأجل الطويل، حيث تزداد إحتمالات خــسارة الــشركة

لموظفيها الأكفاء، وكذلك تزداد إحتمـالات خـسارتها لأفـضل المـوزعين والموردين المتعاملين معها. ومن هنا أصبحت هناك ضرورة ملحة تقـضي بوجوب قيام الشركة بتحقيق التوازن اللازم بين أهداف ومـصالح مختلـف الأطراف الأخرى التي ترتبط معها بعلاقات عمل ومصلحة مشتركة.

ويركز المقياس المتوازن علي محاولة إرضاء جميع الأطـراف التـي تتعامل مع الشركة بشكل نسبي، وبالتالي يكون مـن الـضرورة بمكـان أن تعكس أنشطة الشركة وسياساتها ذلك التوجـه أو تلـك الفلـسفة. وجـدير بالملاحظة هنا أن هذا المقياس المتوازن يساعد علي تنمية وخلـق علاقـات رابحة – رابحة Win – Win Relations مع جميع الأطراف الذين تتعامل معهم الشركة. ولذلك تقوم العديد من الشركات العالمية الكبيرة بتطبيق تلـك الفلسفة مثل شركة أي بي أم (IBM)، وشركة زيروكس (Xerox)، والعديد من الشركات الكبيرة الأخرى.

الإجراء الثاني للرقابة والتقييم- تحسين الفعالية التسويقية من خلال المراجعة التسويقية :

يمكن القول بأن إستخدام المقاييس الثلاثة السابقة إنما يـساعد الـشركة علي تقييم أدائها الحالي، ومن ثم تكون هناك إمكانية لإعداد خطـط جديـدة لتدعيم وتحسين أدائها المستقبلي.

ويلاحظ أن الشركات التي تسعي إلي تحسين أدائها بشكل مستمر لابـد لها أن تقوم بمهمة أخري تتمثل في الإختبار والمراجعة الدوريـة لوظائفهـا الرئيسية مثل التسويق، والإنتاج، والبحوث والتنمية، والتمويـل، والـشراء. وذلك بغرض التأكد من تنظيم من هذه الوظائف بشكل يناسب التغيرات البيئية المتحملة. حيث يجب أن يتم القيام بمراجعة كل وظيفة بصفة دورية منتظمة، ومن ثم يتم إعادة تنظيمها إذا ما أحتاج الأمر لذلك. ومن تلك الوظائف التي لابد من الإهتمام بمراجعتها بصفة مستمرة تلك الوظيفة التي نحـن بـصدد

دراستها الآن ألا وهي الوظيفة التسويقية. ويلاحظ أن أفضل طريقة لإعادة النظر في تقييم وتحسين الوظيفة التسويقية هو القيام بما يطلق علية المراجعة التسويقية Marketing Audit.

وتنطوي المراجعة التسويقية علي مجموعة متنوعة من الأسئلة المصممة بغرض إظهار وإستنتاج الألية التي يتم من خلالها تنظيم وتنفيذ أنشطة الشركة التسويقية ، والتعرف علي تأثير تلك الأنشطة علي المنظمة ككل. وتمثل المراجعة التسويقية التي نتحدث عنها أحد الخدمات المتاحة لدي المكاتب والشركات الإستشارية المتخصصة، كما يلاحظ إختلافها وتباينها من حيث الشكل والمضمون حسب ما تطلبه الشركة الراغبة في الحصول علي هذه الخدمة.

وقد قام الأستاذ كوتلر بتنمية وتطوير قائمة تساعد علي إجراء المراجعة التسويقية من خلال دراسة وإختبار سبعة مكونات تسويقية وهي:

- البيئة الخارجية العامة
- البيئة الخارجية الخاصة (بيئة النشاط)
- إستراتيجية التسويق
- تنظيم الوظيفة التسويقية داخل الشركة
- النظم التسويقية
- الإنتاجية التسويقية
- الوظائف التسويقية (عناصرالمزيج التسويقي)

ويوضح الجدول رقم (12-3) تلك الأسئلة الخاصة بالمراجعة التسويقية.

وعلي الرغم من أن الأسئلة التي تنطوي عليها قائمة المراجعة التسويقية هي أسئلة شاملة، إلا إنه يجب علي مستخدمي هذه القائمة أن يأخذوا في إعتبارهم بأنه ليس من الضروري أن تكون جميع الأسئلة الموجودة بها ملائمة أو مناسبة لكل شركة بشكل خاص ومحدد. فعلي المراجع أن يختار تلك الأسئلة التي تساعده علي فهم وتقييم العمليات التسويقية للشركة. ومن ثم فإن هدف تلك المراجعة إنما نجده يتمثل في إستخدام المعلومات التي سيتم الحصول عليها منها للوصول إلي بعض النتائج والتوصيات الهامة التي قد يكون من شأنها تحسين الأداء التسويقي للشركة. ويلخص التعريف التالي معني وغرض المراجعة التسويقية التي نعنيها هنا:

مراجعة الأداء التسويقي هي محاولة شاملة ومنتظمة ومستقلة ودورية لإختبارالبيئية التسويقية للشركة أو لوحدة أعمال معينة داخلها، كما إنها تتضمن أيضا مراجعة للأهداف والإستراتيجيات والأنشطة، وتساعد علي تحديد مجالات الفرص والتهديدات، ونستطيع من خلالها التوصية بخطة تصرف معينة لتحسين الأداء التسويقي للشركة.

جدول رقم (12-3)

مكونات مراجعة الأداء التسويقي

الجزء الأول	مراجعه البيئة التسويقية
البيئة الخارجية العامة	
العوامل الديموغرافية	ما هي التطورات والإتجاهات الديموغرافية التي يمكنها خلق الفرص والتهديدات للشركة ؟ وما هي التصرفات التي قامت بها الشركة للإستجابة لهذا التطورات والإتجاهات ؟
العوامل الإقتصادية	ما هي التغيرات التي طرأت علي بعض الأمور- مثل الدخل، والأسعار، والإدخار، والائتمان - التي يمكنها أن تؤثرعلي الشركة؟ وما هي التصرفات التي قامت بها الشركة للإستجابة لهذه التطورات والإتجاهات؟
العوامل البيئية	ما هي التكاليف المتوقعة، والموارد الطبيعية المتاحة، وكذلك الطاقة التي تحتاجها الشركة؟ وما هي الإعتبارات المتعلقة بدور الشركة في مكافحة التلوث؟ وما هي الخطوات التي إتبعتها بالفعل في هذا الصدد؟
العوامل التكنولوجية	ما هي التغيرات الجوهرية التي حدثت في تكنولوجيا المنتج والعمليات؟ وما هي وضعية ومكانة الشركة بالنسبة لتلك التقنيات التكنولوجية؟ وما هي البدائل النوعية الجوهرية الخاصة بعمليات الإحلال لمنتجاتنا؟

العوامل السياسية والقانونية	ما هي التغيرات التي حدثت في القوانين والإجراءات التي يمكن أن يكون لها تأثير علي الإستراتيجية والتكيتكات التسويقية؟ وماذا حدث في مجالات الرقابة والسيطرة علي التلوث، والمساواة في فرص التوظف، وتوفيرعنصر الأمان في إستخدام المنتج، والإعلان، والرقابة السعرية وغيرها من الأحداث التي قد يكون لها تأثير علي الإستراتيجية التسويقية؟
العوامل الثقافية	ما هي الإتجاهات العامة (إتجاهات الجمهور) نحو الأعمال تجاه منتجات الشركة؟ وما هي التغيرات التي طرأت علي نمط حياة المستهلك ، وعلي القيم الخاصة به والتي قد يكون لها تأثير علي الشركة؟
بيئة النشاط	
الأسواق	ماذا حدث بالنسبة لحجم السوق، وكذلك بالنسبة للتوزيع الجغرافي له؟ وماذا حدث بالنسبة للأرباح؟ وما هي القطاعات السوقية الرئيسية؟
المستهلكين	ما هي إحتياجات المستهلكين؟ وما هي الخطوات التي يمرون بها لإتخاذ قرار الشراء؟ وما هي الصورة الذهنية للشركة ومنافسيها لدي المستهلكين فيما يتعلق بالسمعة، وجودة المنتج، والخدمة، والقوي البيعية، والنواحي السعرية؟

المنافسين	من هم المنافسون الرئيسيون؟ وما هي أهدافهم، وإستراتيجياتهم، وجوانب القوة والضعف لديهم؟ وكذلك ما هي أحجامهم وحصصهم السوقية؟ ما هي الإتجاهات التي سوف يكون لها تأثير علي مستقبل المنافسة وعلي بدائل المنتجات التي تقدمها الشركة؟
الموزعين والعملاء	ما هي قنوات التوزيع الرئيسية لتوصيل المنتجات إلي المستهلكين؟ وما هي مستويات الكفاءة والنمو المحتملين لمختلف قنوات التوزيع؟
الموردين	ما هي الإحتمالات المستقبلية لتوافر الموارد الرئيسية التي يتم إستخدامها في عمليات الإنتاج؟ وما هي الإتجاهات المحتمل حدوثها بين مصادر التوريد؟
مقدمو التسهيلات وشركات التسويق	ما هي تكلفة ودرجة التوافر المستقبلية لبعض الخدمات مثل خدمات النقل، وتجارة الجملة، وخدمات التمويل؟ وما هي درجة فعالية وكفاءة الإعتماد علي الوكالات الإعلانية والشركات المتخصصة التي تقوم ببحوث التسويق؟

مراجعة الإستراتيجية التسويقية	الجزء الثاني
هل يمكن القول بأن رسالة المنظمة واضحة، وبصفة خاصة فيما يتعلق بتبنيها لفلسفة التوجه بالسوق؟ وهل تلك الرسالة ممكنة وذات جدوى؟	رسالة المنظمة
هل تم وضع الأهداف والغايات التسويقية بشكل واضح بدرجة كافية وبصورة تساعد علي القيام بتخطيط النشاط التسويقي وقياس أدائه؟ وهل الأهداف التسويقية مناسبة لوضعية الشركة ومركزها التنافسي ولمواردها وأيضاً للفرص المتاحة أمامها؟	الأهداف والغايات التسويقية
هل قامت الإدارة بوضع وتنمية إستراتيجية تسويقية واضحة لتحقيق وإنجازالأهداف والغايات التسويقية؟ هل الإستراتيجية مناسبة؟ وهل الإستراتيجية ملائمة للمرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته، و هل هي ملائمة لمواجهة إستراتيجيات المنافسين، وللظروف الإقتصادية السائدة؟ هل تستخدم الشركة أفضل الأسس والمعايير لتقسيم السوق إلي قطاعات؟ وهل لديها معايير واضحة للوصول إلي وإختيار أفضل تلك القطاعات؟ هل قامت بتنمية ملامح دقيقة لكل قطاع سوقي مستهدف لها ؟ هل قامت الشركة بتنمية مركز تنافسي جيد ومزيج تسويقي فعال لكل قطاع مستهدف لها ؟ وهل تم توزيع وتخصيص الموارد التسويقية بشكل مثالي علي العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي؟ وهل هناك موارد كافية تم إعتمادها لإنجاز وتحقيق الأهداف والغايات التسويقية؟	الإستراتيجية

مراجعة التنظيم التسويقي(تنظيم التسويق)	الجزء الثالث
هل يمتلك نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون التسويق السلطات والمسؤليات الكافية لإداره أنشطه الشركة المؤثرة علي تحقيق الرضا للمستهلك؟ هل تم وضع الهيكل التنظيمي المثالي للإضطلاع بالأنشطة التسويقية؟ وهل تم التنظيم وتقسيم العمل علي أساس وظيفي؟ أم علي أساس المنتجات؟ أم علي أساس القطاعات السوقية التي يتم خدمتها؟ أو علي أساس المستهلك النهائي؟ أو علي أساس جغرافي؟	الهيكل الرسمي
هل هناك إتصالات وعلاقات عمل جيدة بين التسويق والمبيعات؟ هل يعمل نظام إدارة المنتج بشكل فعال؟ هل يملك مديرو المنتج القدرة علي تخطيط الأرباح أم أنهم قادرون فقط علي تخطيط المبيعات؟ هل هناك حاجة لتدريب أي أفراد أو جماعات داخل إدارة التسويق؟ وهل هناك حاجة إضافية لتحفيزهم والإشراف عليهم وتقيمهم؟	الفعالية الوظيفية
هل هناك أي مشاكل بين وظائف التسويق، وبين الوظائف الأخرى مثل التصنيع، والبحوث والتمية، والشراء، والتمويل، والمحاسبة	الفاعلية التعاونية أو التكاملية

الجزء الرابع	مرجعة النظم التسويقية
نظام المعلومات التسويقية	هل يقدم نظام الإستخبارات التسويقية معلومات دقيقة وكافية وفي الوقت المناسب ، فيما يتعلق بالتطورات السوقية الخاصة بالمستهلكين والمنافسين والموزعين والموردين ومختلف الجماهير والأطراف التي تتعامل معها الشركة؟ هل يطلب متخذو القرار في الشركة إجراء بحوث تسويقية؟ وهل يقومون بإستخدام نتائج تلك البحوث؟ هل تقوم الشركة بإستخدام الطرق المثلي للتنبؤ بطلب السوق والتنبؤ بالمبيعات المحتملة؟
نظم تخطيط التسويق	هل نظام التخطيط التسويقي مناسب؟ وهل يتم إستخدامه بفاعلية وكفاءة ؟ هل يقوم رجال التسويق بإتخاذ القرارات بناءاً على الخطط المقترحة من قبل النظم المتاحة ؟ هل تقدم نظم التخطيط نتائج مقبولة بصدد الحصص البيعية المستهدفة؟
نظام الرقابة التسويقية	هل إجراءات الرقابة مناسبة للتأكد من تحقيق وتنفيذ الأهداف السنوية للخطط الموضوعة؟ هل تقوم الإدارة دوريا بتحليل ربحية المنتجات والأسواق وقنوات التوزيع المستخدمة؟ هل تقوم الإدارة بمراجعة دورية للتكاليف والإنتاجية؟
نظام تنمية وتطوير المنتجات الجديدة	هل تم تنظيم الشركة بشكل جيد لتجميع وخلق وتصفية الأفكار المتعلقة بالمنتجات الجديدة؟ هل تقوم الشركة بإجراء التحليلات اللازمة لإستثمار الأفكار الجديدة؟ هل تقوم الشركة بإختبارات سوقية مناسبة للمنتج الجديدة قبل طرحه في الأسواق؟

الجزء الخامس	مراجعة الإنتاجية التسويقية
تحليل الربحية	ما هو حجم ربحية الشركة بالنسبة لمختلف المنتجات والأسواق وقنوات التوزيع الخاصة بها ؟ هل يجب علي الشركة أن تقوم بالدخول في، أو توسيع، أو التعاقد، أو الإنسحاب من أي قطاعات سوقية لها ؟
تحليل الفاعلية والتكلفة	هل هناك أي أنشطة تسويقية تبدو ذات تكلفة أكبر من اللازم؟ هل يمكن إتخاذ أي خطوات لتقليل التكاليف؟

الجزء السادس	مراجعه الوظيفة التسويقية (عناصر المزيج التسويقي)
المنتجات	ما هي الأهداف التي تسعي الشركة لتحقيقها من خط منتجاتها؟ هل المنتجات الموجودة ذات سمعة جيدة؟ هل يستطيع خط المنتجات الحالي تحقيق الأهداف الموجودة؟ هل من الأفضل إتباع سياسة المتاجرة إلي أعلي بإضافة منتجات ذات جودة مرتفعة؟ أم من الأفضل إتباع سياسة المتاجرة إلي أسفل بإضافة منتجات ذات جودة منخفضة؟ أم هل يمكن الجمع بين السياستين؟ ما هي المنتجات التي يجب التخلص منها وإقصاءها من خط المنتجات الحالي؟ وما هي المنتجات التي يجب إضافتها؟ ما هي درجة معرفة واتجاهات المشترين تجاه الجودة، والخصائص، وإسم العلامة الخاصة بمنتجات الشركة وكذلك منتجات منافسيها؟ ما هي المجالات التي تحتاج إلي تحسين في إستراتيجية المنتج والعلامة؟

السعر	ما هي الأهداف والسياسات والإستراتيجيات والإجراءات الخاصة بتسعير منتجات الشركة؟ ما هي الطريقة التي تعتمد عليها الشركة في تسعير منتجاتها؟هل يتم التسعير علي أساس التكلفة أم علي أساس الطلب أم علي أساس أسعار المنافسين؟ هل ينظر المستهلكون لأسعار الشركة علي إنها تعكس بالفعل قيمة العروض التي تقدمها؟ ما هي درجة معرفة الإدارة بمرونة الطلب السعرية، وبتأثير منحني الخبرة؟ وكذلك ما هي درجة معرفتها بأسعار المنافسين وسياساتهم السعرية؟ إلي أي مدي يوجد توافق بين السياسات السعرية للشركة وبين حاجات ومتطلبات الموزعين، والموزدين، والمستهلكين، والتشريعات الحكومية؟
التوزيع	ما هي أهداف وإستراتيجيات التوزيع الخاصة بالشركة؟ هل هناك خدمة وتغطية سوقية كافية ومناسبة؟ ما هي درجة كفاءة وفاعلية الموزعين، والسماسرة، والوكلاء؟ هل هناك ضرورة لقيام الشركة بإحداث تغيير في قنوات التوزيع التي تستخدمها؟
الإعلان، وتنشيط المبيعات، والنشر، والتسويق المباشر	ما هي أهداف النشاط الإعلاني للشركة؟ هل هي أهداف مؤثرة ؟ هل يتم الإنفاق علي الإعلان بشكل كاف؟ هل الرسائل الإعلانية فعالة؟ ما هي إنطباعات المستهلكين للإعلان؟ هل تم إختيار الوسيلة الإعلانية بشكل جيد؟ هل هناك عدد كاف من العاملين في مجال الإعلان الالكتروني عبرالانترنت ؟ما هي درجة

	كفائتهم؟ هل ميزانية تنشيط المبيعات كافية ؟ هل يتم إستخدام أدوات تنشيط المبيعات مثل العينات ، والكوبونات ، والمعارض ، والجوائز البيعية بشكل فعال وكاف؟ هل تتوافر القدرات والكفاءات الخلاقة للعاملين في نشاط العلاقات العامة؟ هل تقوم الشركة بالإستخدام المناسب لقواعد البيانات والتسويق الالكتروني والتسويق المباشر؟
القوي البيعية	ما هي أهداف القوي البيعية للشركة؟ هل القوي البيعية المتاحة كبيرة بشكل يكفي لإنجاز الأهداف التي تسعي الشركة لتحقيقها؟ هل يتم تنظيم القوي البيعية وفقا لمبادئ التخصص المناسبة (الموقع الجغرافي، السوق، المنتج)؟ هل هناك عدد كاف من مديري المبيعات للإشراف علي وتوجيه مندوبي المبيعات؟ هل الأجور والمكافآت التي يحصل عليها رجال البيع يمكن أن تساعد علي تحفيزهم بالشكل المناسب؟ هل أظهر رجال البيع قدرات وجهود وحماس مرتفع في أدائهم للأعمال التي يقومون بها؟ هل الإجراءات المتبعة في تحديد الحصص البيعية، وكذلك المتبعة في تقييم أداء القوي البيعية مناسبة؟ كيف يمكن مقارنة أداء القوي البيعية للشركة مع أداء القوي البيعية للمنافسين؟

ومن الطرق الأخرى التي يتم إستخدمها في مجال المراجعة التسويقية تلك التي تقوم بها إحدى الشركات الإستشارية المعروفة باسم كوبين نيكس Copernicus.

وتبدأ المراجعة التسويقية وفقا لهذه الطريقة من خلال القيـام بتـصنيف جميع الأنشطة التسويقية داخل 21 نوعا مختلفـا حـسب مجـالات إتخـاذ القرارات التسويقية الرئيسية (إنظر الجدول رقم 12-4). والهدف من ذلـك هو إعطاء قيمة أو تقدير لأداء الشركة في كل نشاط من الواحد والعـشرون نشاطا التي تم تحديدها. ويتم ذلك من خلال إستخدام مقياس تتراوح درجاتـه من صفر إلي 100 درجة. أما الخطوة التالية لذلك فتتمثل في القيام بتحديـد أي من تلك الأنشطة (الواحد والعشرون) أكثر أهمية بالنسبة للشركة المعنية التي يتم تقييم أدائها. وبناءاً على تقييم الأهمية النسبية لتلك الأنشطة ، وبناءاً أيضا على تقييم مستوي أداء الشركة في كل نشاط منهم ، يصبح من الممكن تحديد أي الأنشطة التسويقية هو الذي يحتاج إلي معالجة وتحسين مبكراً، كما يمكن أيضا تحديد تلك الأنشطة التي يمكن أن تنتظر دورها فـي التحـسين لوقت وتاريخ لاحق. وتستطيع الشركة عندئذا أن تضع أجنـدة للتحـسينات والتعديلات الواجب إجرائهـا Improvement Calender، بحيـث يـتم إستخدامها في تحديد جدول زمني لتلك التحسينات والإصلاحات التي سـيتم إجرائها علي الأنشطة التسويقية التي تم تقييمها. وأخيرا يتم تعيين فردين من داخل الشركة يتوليا مسئولية متابعة تحسين وإصلاح كل نشاط طبقا للجدول الزمني الذي تم إعداده في الخطوة السابقة.

جدول (12-4)

المجالات الرئيسية للقرارات التسويقية

1-الأهداف والإستراتيجيات التسويقية	12-التميز في خدمة المستهلك
2-تحليل المناخ التسويقي	13-الإتصالات التسويقية المتكاملة
3-تقسيم السوق إلى قطاعات وتحديد القطاعات المستهدفة	14-إدارة قنوات التوزيع
	15-التسويق مع المشتري التجاري
4-التمايز وبناء المركز الذهني للمنتج	16-تنمية وتطوير المنتج الجديد
5-التسعير	17-نظم الإستخبارات التسويقية
6-إدارة المنتج	18-المرجعيات المقارنة لقيمة العلامة
7-إدارة الإعلان	
8-العلاقات العامة	19-إدارة المبيعات
9-إدارة الترويج	20-الاداء التسويقي
10-التسويق المباشر الإستجابة	21-تنظيم الوظيفة التسويقية
11-إدارة تسويق العلاقات	

المصدر:

Gray R. Morris، Copernican Decision Navigator، 1997

المراجع

- Ahmed, P. K. and rafiq, M. (1995), "The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies", Journal of marketing practice: **Applied marketing service**, vol. 1, no. 4, pp 32-51.
- Alen N. J. and Meyer, J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", **Journal of occupational psychology**, Vol. 63. No. 1, pp, 1-18.
- Anderson, Eric T. and Duncan Simester (2004). "Long-Run Effects of promotion depth on new versus established customers: three field studies," **Marketing Science** 23 (1), 4-20.
- Ansari, Asim and Carl F. mela (2003). "E-customization", **Journal of marketing research** 40 (2), 131- 145.
- Bearden W. O., Thomas N. Ingram and Raymond W.
- laforge (2001), **Marketing: principles perspectives,** McGraw- Hill, pp 280- 310.
- Berry, L. L., Conant, J.S. and Parasuraman, A. (1991), "A Framework for Conducting a Service Marketing

Audit", **Journal of the academy of marketing services,** vol. 19, Summer, pp. 255-68.

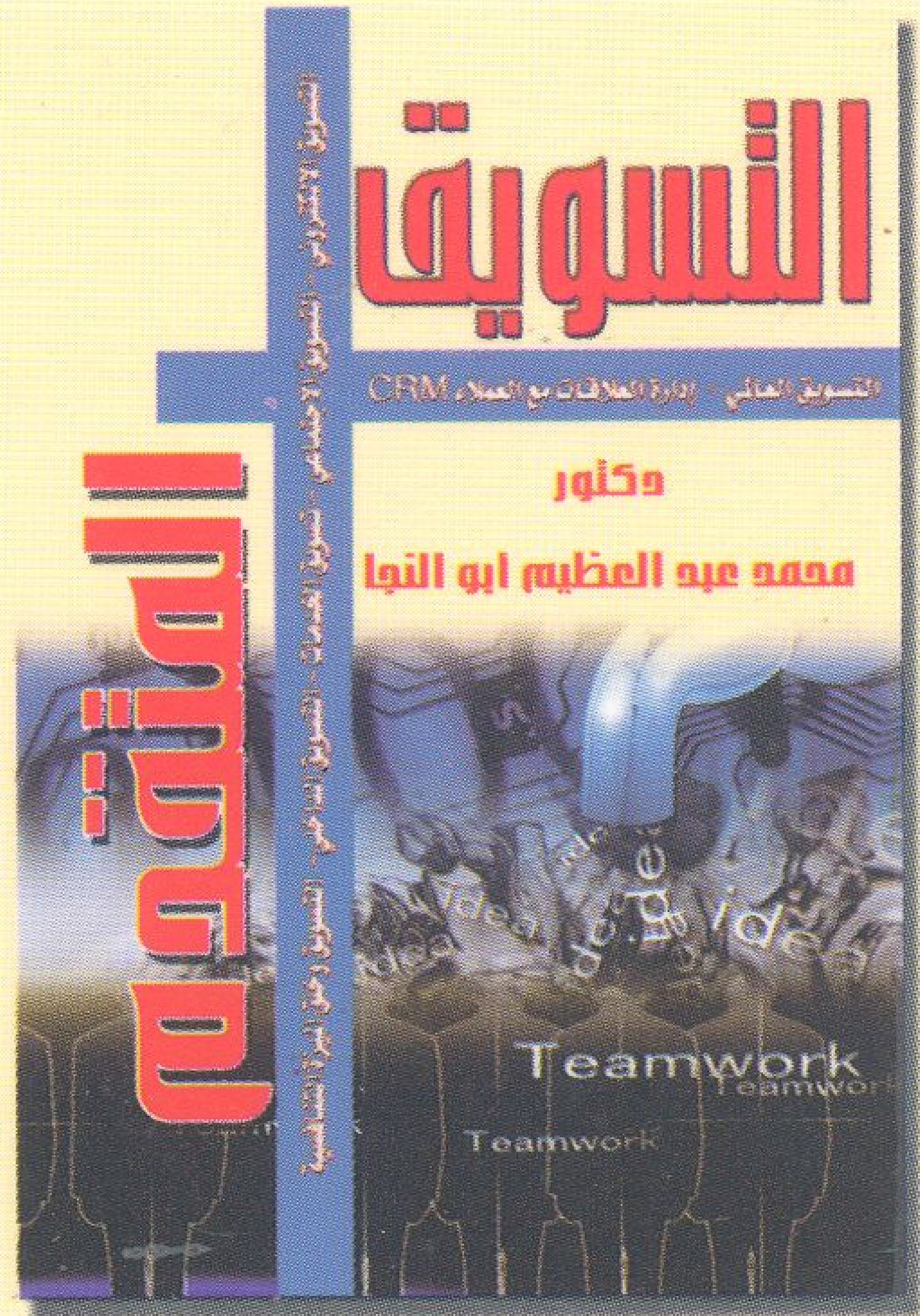
- Berry. LL and Parasuraman A. (1991), **Marketing services**: competing through quality,the free press, New York, NY.
- Biyalogorsky, Eyal and Prasad naik (2003). "Clicks and mortar: The effect of online activities on offline sales", **Marketing letters** 14 (1), 21-32.
- Bolton, Ruth N., Katherine N. lemon, and Peter C. Verhof (2004), "The theoretical underpinnings of customer asset management: A framework and propositions for future research," **Journal of the academy of marketing science** 32 (3), 271-292.
- Cahill, D.J. (1996), **Internal marketing: your company's next stage of growth**, the Haworth Press, New York, NY.
- Cronin, J. Jr and Tayior, S. A. (1992), "Measuring service quality: A reexamination and extension", **Journal of marketing**, vol. 52, no. 3, July, pp. 55-68.
- Du, Rex and Wagner A. kamakura (2005), "Household lifecycles and life styles in America", **Journal of marketing research,** (forthcoming).

- Gronroos, C. (1995), "Relationship marketing: the strategy continuum", **Journal of the academy of marketing science**, vol. 23, no. 4, pp. 252-255.
- Gumnesson, E. (1987), "The new marketing, developing long term interactive relationships", **long range planning**, vol 20, no. 4, pp. 10-20.
- Iacobucci, D., P. Arabie, and A. V. Bodapati (2001). "Recommendation Agents on the internet", **Journal of interactive marketing** 14 (3).
- Kohli, AK.and Jaworski, B. J. (1990), "Market orientation: the contract, research propositions, and managerial implications", **Journal of marketing** , vol. 54, no. 2, pp. 35-58.
- kotler, Philip (2003), **Marketing Management**, NJ: prentice hall, p.p 410- 448.
- __________(1999), **Kotler ON Marketing : How To Create , Win , And Dominate Markets**, Simon & Schuster Inc.
- ________and Gary Armstrong (2004), **principles of marketing**, Pearson Education, Inc.
- Lamb, C. W., J. F. Hair and Carl McDaniel (2002), **Marketing**, Canada: South- Western, pp 375- 390.

- Lemmens, Aure'lie and Chrestophe Croux (2003), "Bagging and Boosting classification trees to predict churn", **working paper**, Teradata center.
- Perreault, W. D. and E. J. McCarthy (2002), **Basic marketing**, McGraw- hill, p.p 215-245.
- Rafiq, Mohamed and Pervaiz K. Ahmed, (2000), advance in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, **Journal of Services Marketing**, Vol 14, No. 6, pp. 449- 462.
- Rizkalla, Aida N., (2000), "A paradigm shift from traditional to interactive marketing", **The second annual scientific conference**, April, 2000.
- Rohm, Alexander W. and Gunther Pernul, (2000), "CDPS: A model and infrastructure for secure and fair electronic markets", **Decision support systems**, 29, 343-355.
- Stern, L.W. and A.I. El-Ansary (1996), **Marketing channels**, 5th ed., prentice- hall.
- Verhoof, Peter C. and Bas Donkers (2005). "The effect of acquisition channels on customer retention and cross-buying",___**Journal of interactive marketing (forthcoming).**


الدار الجامعية


الدار الجامعية





د. محمد عبد العظيم أبو النجا

- بناء الأعمال الرابحة برؤية تسويقية .
- إدارة العلاقات مع العملاء والتحديات التسويقية فى الألفية الجديدة .
- تنمية وتطوير المنتجات الجديدة .
- تسويق الخدمات والتسويق فى المنظمات الغير هادفة للربح.
- التسويق الداخلي.
- التسويق العالمي.
- التسويق والمجتمع :المسئولية الإجتماعية والقضايا الأخلاقية فى التسويق .
- التسويق وخلق الميزة التنافسية .
- التسويق فى العصر الرقمي : آليات التواصل الجديدة مع المستهلك.
- التسويق الإلكتروني :الممارسات - الوعود والتحديات المستقبلية .
- التخطيط والتنظيم بغرض الوصول الى تسويق أكثر فاعلية .
- الرقابة على وتقييم الأداء التسويقي .



الدار الجامعية
٨٤ شارع زكريا غنيم
الابراهيمية - الاسكندرية ج.م.ع
ت/فاكس : ٥٩٠٧٤٦٦ - ٥٩١٧٨٨٢/ ٠٣/ +٢